

BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM
VÁLLALATGAZDASÁGTAN INTÉZET
VERSENYKÉPESSÉG KUTATÓ KÖZPONT

Szabó Zsolt Roland:
A STRATÉGIAALKOTÁS FOLYAMATA

VERSENYBEN A VILÁGGAL 2004 – 2006
GAZDASÁGI VERSENYKÉPESSÉGÜNK VÁLLALATI NÉZŐPONTBÓL
CÍMŰ KUTATÁS

13. sz.
műhelytanulmány

Szabó Zsolt Roland: A stratégiaalkotás folyamata című tanulmány

a VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁS MŰHELYTANULMÁNY-SOROZAT

13. sz. kötete

2005. szeptember

Lektorálta: Balaton Károly

A tanulmány szakmai tartalma a forrás megjelölésével és a hivatkozási szokások betartásával felhasználható és hivatkozható.

Összefoglaló

A magyarországi vállalatok versenyképességét vizsgáló kutatássorozat keretében 1996 és 1999 után 2004-ben harmadszor került górcső alá a stratégiaalkotás folyamata. A vezérigazgatói kérdőívet legutóbb 300 vállalat első számú vezetője töltötte ki. Az ő stratégiaalkotással kapcsolatos válaszaik alapján készült elemzéseket tartalmazza ez a tanulmány. A vezetői válaszokat időbeli fejlődés szerint, valamint 7 vállalati jellemző alapján kialakított kategóriák szerint csoportosítva is vizsgáltuk.

Saját bevallásuk szerint a vállalatok 97,7%-a rendelkezik stratégiával, melyből jelentős arányt képvisel a formalizált stratégiai tervezést folytatók tábora (43,4%). A kutatás során felmérésre került a formalizáltság terjedelme, vagyis a stratégiaalkotás szabályozási háttere, a stratégia időhorizontja és felülvizsgálati gyakorisága, a stratégia kialakításában résztvevők köre, ezen belül külső hazai és külföldi tanácsadó cégek bevonása, továbbá az alkalmazott tervezési módszerek.

A kutatási tanulmány rámutat arra, hogy az elmúlt években jelentősen fejlődött a stratégiai tervezés módszertana hazánkban, melynek legismertebb és leggyakrabban használt technikái a SWOT-elemzés, a portfólió-elemzés és az értéklánc-elemzés. A stratégiaalkotással kapcsolatos vállalati magatartás mélyebb megismeréséhez további vizsgálódásokat végzünk.

Strategy Formulation Processes

Abstract

After 1996 and 1999, in 2004 it was the third time that as a part of a larger study which examines Hungarian firms' competitiveness the practice of strategy formulation has been researched. The questionnaire was filled by 300 CEOs. In the paper their answers were analyzed according to longitudinal features and to 7 categories that describe the companies of the sample.

According to the CEOs' answers 97.7% of the Hungarian firms have strategy and 43.4% of them have formal strategy formulation processes. To discover the formal strategy formulation processes we raised questions about the formalization of the strategy formulation processes, the typical time-horizon of the strategy and the frequency of the strategy updating as well as about those who were involved in the strategy formulation processes and the role and the origin of consulting companies involved. The most known and used strategic planning techniques were also been scrutinized.

We proved that strategic planning techniques have been increasingly used in Hungary. The most known and used strategic planning techniques are SWOT-analysis, portfolio-analysis and value chain analysis. Further examinations will be made to discover the background of managerial consideration related to strategy formulation.

Tartalomjegyzék

ABSTRACT	3
TARTALOMJEGYZÉK	4
ÁBRAJEGYZÉK	5
TÁBLÁZATJEGYZÉK.....	5
BEVEZETÉS.....	8
1. FOLYTAT-E A VÁLLALAT FORMALIZÁLT STRATÉGIAI TERVEZÉST?	11
2. HA IGEN, HOGYAN SZABÁLYOZZÁK A VÁLLALATNÁL A STRATÉGIA KIDOLGOZÁSÁNAK FOLYAMATÁT?	17
3. MILYEN IDŐHORIZONTRA KÉSZÍTENEK STRATÉGIÁT A VÁLLALATNÁL?	23
4. MILYEN IDŐKÖZÖNKÉNT KERÜL SOR A STRATÉGIA FELÜLVIZSGÁLATÁRA ÉS MÓDOSÍTÁSÁRA?.....	27
5. KIK VESZNEK RÉSZT A STRATÉGIA KIDOLGOZÁSÁBAN A VÁLLALATNÁL?	33
6. A STRATÉGIA KIDOLGOZÁSA SORÁN KÜLSŐ TANÁCSADÓ CÉGEKET FOGLALKOZTATNAK-E?	41
7. HA FOGLALKOZTATNAK KÜLSŐ TANÁCSADÓ CÉGET, AZ HAZAI VAGY MAGYARORSZÁGON MŰKÖDŐ KÜLFÖLDI TANÁCSADÓ CÉG?	45
8. ALKALMAZZÁK-E A VÁLLALATNÁL AZ ALÁBBI STRATÉGIAI TERVEZÉSI MÓDSZEREKET?	49
8.1. SWOT-ELEMZÉS	53
8.2. SZCENÁRIÓ (FORGATÓKÖNYV) TECHNIKA	57
8.3. PORTER-FÉLE IPARÁGELEMZÉS	61
8.4. PORTFOLIÓ-ELEMZÉS	64
8.5. ÉRTÉKLÁNC-ELEMZÉS	68
8.6. TECHNOLÓGIAI PORTFOLIÓ ELEMZÉSE	71
8.7. CSOPORTOS ALKOTÓ TECHNIKÁK	75
8.8. ÉRTÉKNÖVELT PORTFOLIÓ-SZINTÉZIS MÓDSZERE	78
9. HA NEM FOLYTAT A VÁLLALAT FORMALIZÁLT STRATÉGIAI TERVEZÉST, AKKOR MI JELLEMZŐ RÁ?.....	82
ÖSSZEFOGLALÁS.....	89

Ábrajegyzék

1. sz. ábra:	Stratégiai tervezési módszerek ismertsége 1996-1999-2004.....	50
2. sz. ábra:	Stratégiai tervezési módszerek alkalmazottsága 1996-1999-2004.....	51
3. sz. ábra:	Stratégiai tervezési módszerek alkalmazottságának típusa 2004-ben.....	52

Táblázatjegyzék

1. sz. táblázat:	Formalizált stratégiai tervezést folytató vállalatok gyakorisága 1996-1999-2004.....	11
2. sz. táblázat:	Formalizált stratégiai tervezést folytató vállalatok gyakorisága mindhárom felmérésben résztvevők esetén	12
3. sz. táblázat:	Formalizált stratégiai tervezés létszám kategóriáinként, 2004	13
4. sz. táblázat:	Formalizált stratégiai tervezés eszközérték kategóriáinként, 2004	13
5. sz. táblázat:	Formalizált stratégiai tervezés árbevétel kategóriáinként, 2004.....	14
6. sz. táblázat:	Formalizált stratégiai tervezés exportarány kategóriáinként, 2004.....	14
7. sz. táblázat:	Formalizált stratégiai tervezés a diverzifikáció foka szerint, 2004	15
8. sz. táblázat:	Formalizált stratégiai tervezés állami státuszú előd szerint, 2004.....	15
9. sz. táblázat:	Formalizált stratégiai többségi tulajdonos kategóriáinként, 2004.....	16
10. sz. táblázat:	Stratégiaalkotás szabályozása 1996-ban és 2004-ben.....	17
11. sz. táblázat:	Stratégia kidolgozásának szabályozása létszám kategóriáinként, 2004	18
12. sz. táblázat:	Stratégia kidolgozásának szabályozása eszközérték kategóriáinként, 2004	18
13. sz. táblázat:	Stratégia kidolgozásának szabályozása árbevétel kategóriáinként, 2004	19
14. sz. táblázat:	Stratégia kidolgozásának szabályozása exportarány kategóriáinként, 2004.....	19
15. sz. táblázat:	Stratégia kidolgozásának szabályozása a diverzifikáció foka szerint, 2004.....	20
16. sz. táblázat:	Stratégia kidolgozásának szabályozása állami státuszú előd szerint, 2004.....	21
17. sz. táblázat:	Stratégia kidolgozásának szabályozása többségi tulajdonos kategóriáinként, 2004	22
18. sz. táblázat:	Stratégiaalkotás időhorizontja	23
19. sz. táblázat:	Stratégiai időhorizont létszám kategóriáinként, 2004	24
20. sz. táblázat:	Stratégiai időhorizont eszközérték kategóriáinként, 2004	24
21. sz. táblázat:	Stratégiai időhorizont árbevétel kategóriáinként, 2004.....	25
22. sz. táblázat:	Stratégiai időhorizont exportarány kategóriáinként, 2004	25
23. sz. táblázat:	Stratégiai időhorizont a diverzifikáció foka szerint, 2004	26
24. sz. táblázat:	Stratégiai időhorizont állami státuszú előd szerint, 2004.....	26
25. sz. táblázat:	Stratégiai időhorizont többségi tulajdonos kategóriáinként, 2004	27
26. sz. táblázat:	Stratégiai időhorizont többségi tulajdonos kategóriáinként, 2004	27
27. sz. táblázat:	Stratégia felülvizsgálata létszám kategóriáinként, 2004.....	28
28. sz. táblázat:	Stratégia felülvizsgálata eszközérték kategóriáinként, 2004.....	29
29. sz. táblázat:	Stratégia felülvizsgálata árbevétel kategóriáinként, 2004.....	29
30. sz. táblázat:	Stratégia felülvizsgálata exportarány kategóriáinként, 2004	30
31. sz. táblázat:	Stratégia felülvizsgálata a diverzifikáció foka szerint, 2004	31
32. sz. táblázat:	Stratégia felülvizsgálata állami státuszú előd szerint, 2004	31
33. sz. táblázat:	Stratégia felülvizsgálata többségi tulajdonos kategóriáinként, 2004	32
34. sz. táblázat:	A stratégia kidolgozásában résztvevők köre 1996-1999-2004.....	33
35. sz. táblázat:	Stratégia készítésében résztvevők köre létszám kategóriáinként, 2004.....	35
36. sz. táblázat:	Stratégia készítésében résztvevők köre eszközérték kategóriáinként, 2004.....	36
37. sz. táblázat:	Stratégia készítésében résztvevők köre árbevétel kategóriáinként, 2004.....	37
38. sz. táblázat:	Stratégia készítésében résztvevők köre exportarány kategóriáinként, 2004	38
39. sz. táblázat:	Stratégia készítésében résztvevők köre a diverzifikáció foka szerint, 2004	39
40. sz. táblázat:	Stratégia készítésében résztvevők köre állami státuszú előd szerint, 2004	40
41. sz. táblázat:	Stratégia készítésében résztvevők köre többségi tulajdonos kategóriáinként, 2004	40
42. sz. táblázat:	Tanácsadó cégek alkalmazása a stratégia kidolgozásában 1996-2004.....	41
43. sz. táblázat:	Tanácsadó cégek bevonása létszám kategóriáinként, 2004.....	41
44. sz. táblázat:	Tanácsadó cégek bevonása eszközérték kategóriáinként, 2004.....	42
45. sz. táblázat:	Tanácsadó cégek bevonása árbevétel kategóriáinként, 2004	42

46. sz. táblázat:	Tanácsadó cégek bevonása exportarány kategóriánként, 2004.....	43
47. sz. táblázat:	Tanácsadó cégek bevonása a diverzifikáció foka szerint, 2004.....	43
48. sz. táblázat:	Tanácsadó cégek bevonása állami státuszú előd szerint, 2004	44
49. sz. táblázat:	Tanácsadó cégek bevonása többségi tulajdonos kategóriánként, 2004.....	44
50. sz. táblázat:	Stratégiaalkotásba bevont tanácsadó cégek származása 1999-2004	45
51. sz. táblázat:	Bevont tanácsadó cégek típusa létszám kategóriánként, 2004	46
52. sz. táblázat:	Bevont tanácsadó cégek típusa eszközérték kategóriánként, 2004	46
53. sz. táblázat:	Bevont tanácsadó cégek típusa árbevétel kategóriánként, 2004.....	46
54. sz. táblázat:	Bevont tanácsadó cégek típusa exportarány kategóriánként, 2004.....	47
55. sz. táblázat:	Bevont tanácsadó cégek típusa a diverzifikáció foka szerint, 2004	47
56. sz. táblázat:	Bevont tanácsadó cégek típusa állami státuszú előd szerint, 2004.....	48
57. sz. táblázat:	Bevont tanácsadó cégek típusa többségi tulajdonos kategóriánként, 2004	48
58. sz. táblázat:	Stratégiai tervezési módszerek alkalmazása 2004.....	49
59. sz. táblázat:	SWOT-elemzés alkalmazása 1996-1999-2004.....	53
60. sz. táblázat:	SWOT-elemzés alkalmazása létszám kategóriánként, 2004.....	54
61. sz. táblázat:	SWOT-elemzés alkalmazása eszközérték kategóriánként, 2004	54
62. sz. táblázat:	SWOT-elemzés alkalmazása árbevétel kategóriánként, 2004.....	55
63. sz. táblázat:	SWOT-elemzés alkalmazása exportarány kategóriánként, 2004.....	55
64. sz. táblázat:	SWOT-elemzés alkalmazása a diverzifikáció foka szerint, 2004	55
65. sz. táblázat:	SWOT-elemzés alkalmazása állami státuszú előd szerint, 2004.....	56
66. sz. táblázat:	SWOT-elemzés alkalmazása többségi tulajdonos kategóriánként, 2004	56
67. sz. táblázat:	Szenárió (forgatókönyv) technika alkalmazása 1996-1999-2004	57
68. sz. táblázat:	Szenárió technika alkalmazása létszám kategóriánként, 2004	57
69. sz. táblázat:	Szenárió technika alkalmazása eszközérték kategóriánként, 2004	58
70. sz. táblázat:	Szenárió technika alkalmazása árbevétel kategóriánként, 2004.....	58
71. sz. táblázat:	Szenárió technika alkalmazása exportarány kategóriánként, 2004	59
72. sz. táblázat:	Szenárió technika alkalmazása a diverzifikáció foka szerint, 2004	59
73. sz. táblázat:	Szenárió technika alkalmazása állami státuszú előd szerint, 2004.....	60
74. sz. táblázat:	Szenárió technika alkalmazása többségi tulajdonos kategóriánként, 2004	60
75. sz. táblázat:	Porter-féle iparágelemzés alkalmazása 1996-1999-2004	61
76. sz. táblázat:	Porter-féle iparágelemzés alkalmazása létszám kategóriánként, 2004	61
77. sz. táblázat:	Porter-féle iparágelemzés alkalmazása eszközérték kategóriánként, 2004	62
78. sz. táblázat:	Porter-féle iparágelemzés alkalmazása árbevétel kategóriánként, 2004	62
79. sz. táblázat:	Porter-féle iparágelemzés alkalmazása exportarány kategóriánként, 2004.....	62
80. sz. táblázat:	Porter-féle iparágelemzés alkalmazása a diverzifikáció foka szerint, 2004.....	63
81. sz. táblázat:	Porter-féle iparágelemzés alkalmazása állami státuszú előd szerint, 2004.....	63
82. sz. táblázat:	Porter-féle iparágelemzés alkalmazása többségi tulajdonos kategóriánként, 2004	63
83. sz. táblázat:	Portfólió-elemzés alkalmazása 1996-1999-2004.....	64
84. sz. táblázat:	Portfólió-elemzés alkalmazása létszám kategóriánként, 2004.....	64
85. sz. táblázat:	Portfólió-elemzés alkalmazása eszközérték kategóriánként, 2004	65
86. sz. táblázat:	Portfólió-elemzés alkalmazása árbevétel kategóriánként, 2004.....	65
87. sz. táblázat:	Portfólió-elemzés alkalmazása exportarány kategóriánként, 2004	66
88. sz. táblázat:	Portfólió-elemzés alkalmazása a diverzifikáció foka szerint, 2004	66
89. sz. táblázat:	Portfólió-elemzés alkalmazása állami státuszú előd szerint, 2004.....	67
90. sz. táblázat:	Portfólió-elemzés alkalmazása többségi tulajdonos kategóriánként, 2004	67
91. sz. táblázat:	Értéklánc-elemzés alkalmazása 1996-1999-2004.....	68
92. sz. táblázat:	Értéklánc-elemzés alkalmazása létszám kategóriánként, 2004.....	68
93. sz. táblázat:	Értéklánc-elemzés alkalmazása eszközérték kategóriánként, 2004	69
94. sz. táblázat:	Értéklánc-elemzés alkalmazása árbevétel kategóriánként, 2004.....	69
95. sz. táblázat:	Értéklánc-elemzés alkalmazása exportarány kategóriánként, 2004.....	69
96. sz. táblázat:	Értéklánc-elemzés alkalmazása a diverzifikáció foka szerint, 2004	70
97. sz. táblázat:	Értéklánc-elemzés alkalmazása állami státuszú előd szerint, 2004.....	70
98. sz. táblázat:	Értéklánc-elemzés alkalmazása többségi tulajdonos kategóriánként, 2004	71
99. sz. táblázat:	Technológiai portfólió elemzés alkalmazása 1996-1999-2004.....	71
100. sz. táblázat:	Technológiai portfólió elemzés alkalmazása létszám kategóriánként, 2004	72
101. sz. táblázat:	Technológiai portfólió elemzés alkalmazása eszközérték kategóriánként, 2004	72
102. sz. táblázat:	Technológiai portfólió elemzés alkalmazása árbevétel kategóriánként, 2004.....	73
103. sz. táblázat:	Technológiai portfólió elemzés alkalmazása exportarány kategóriánként, 2004.....	73
104. sz. táblázat:	Technológiai portfólió elemzés alkalmazása a diverzifikáció foka szerint, 2004	74
105. sz. táblázat:	Technológiai portfólió elemzés alkalmazása állami státuszú előd szerint, 2004.....	74

106. sz. táblázat:	Technológiai portfólió elemzés alkalmazása többségi tulajdonos kategóriánként, 2004	74
107. sz. táblázat:	Csoportos alkotó technikák alkalmazása 1996-1999-2004	75
108. sz. táblázat:	Csoportos alkotó technikák alkalmazása létszám kategóriánként, 2004	75
109. sz. táblázat:	Csoportos alkotó technikák alkalmazása eszközérték kategóriánként, 2004	76
110. sz. táblázat:	Csoportos alkotó technikák alkalmazása árbevétel kategóriánként, 2004	76
111. sz. táblázat:	Csoportos alkotó technikák alkalmazása exportarány kategóriánként, 2004	76
112. sz. táblázat:	Csoportos alkotó technikák alkalmazása a diverzifikáció foka szerint, 2004	77
113. sz. táblázat:	Csoportos alkotó technikák alkalmazása állami státuszú előd szerint, 2004	77
114. sz. táblázat:	Csoportos alkotó technikák alkalmazása többségi tulajdonos kategóriánként, 2004	78
115. sz. táblázat:	Értéknövelt portfólió-szintézis módszer vélt alkalmazása 1996-1999-2004	78
116. sz. táblázat:	Értéknövelt portfólió-szintézis módszer vélt alkalmazása létszám kategóriánként, 2004	79
117. sz. táblázat:	Értéknövelt portfólió-szintézis módszer vélt alkalmazása eszközérték.kategóriánként, 2004	79
118. sz. táblázat:	Értéknövelt portfólió-szintézis módszer vélt alkalmazása árbevétel kategóriánként, 2004	80
119. sz. táblázat:	Értéknövelt portfólió-szintézis módszer vélt alkalmazása exportarány kategóriánként, 2004	80
120. sz. táblázat:	Értéknövelt portfólió-szintézis módszer vélt alkalmazása a diverzifikáció foka szerint, 2004 .	81
121. sz. táblázat:	Értéknövelt portfólió-szintézis módszer vélt alkalmazása állami státuszú előd szerint, 2004 .	81
122. sz. táblázat:	Értéknövelt portfólió-szintézis módszer vélt alkalmazása többségi tulajdonos kategóriánként, 2004	81
123. sz. táblázat:	Formalizált stratégiai tervezést nem folytató vállalatok jellemzői 1999-2004	83
124. sz. táblázat:	Formalizált stratégiai tervezést nem folytató vállalatok jellemzői létszám kategóriánként, 2004	84
125. sz. táblázat:	Formalizált stratégiai tervezést nem folytató vállalatok jellemzői eszközérték kategóriánként, 2004	85
126. sz. táblázat:	Formalizált stratégiai tervezést nem folytató vállalatok jellemzői árbevétel kategóriánként, 2004	85
127. sz. táblázat:	Formalizált stratégiai tervezést nem folytató vállalatok jellemzői exportarány kategóriánként, 2004	86
128. sz. táblázat:	Formalizált stratégiai tervezést nem folytató vállalatok jellemzői a diverzifikáció foka szerint, 2004	87
129. sz. táblázat:	Formalizált stratégiai tervezést nem folytató vállalatok jellemzői állami státuszú előd szerint, 2004	87
130. sz. táblázat:	Formalizált stratégiai tervezést nem folytató vállalatok jellemzői többségi tulajdonos kategóriánként, 2004	88

Bevezetés

A versenyképesség kutatás keretében 1996-ban, 1999-ben és 2004-ben végzett kérdőíves felmérés során az egyik cél az volt, hogy megismerjük a magyarországi vállalatok stratégiaalkotási folyamatát. A legfrissebb adatfelvétel 2004. március és június hónapok között végeztük. Kérdéseinket a vállalatok vezérigazgatóinak tettük fel.

A közel 10 év alatt az e témakörben feltett kérdések szerkezete alapvetően nem változott, csupán néhány új kérdés, illetve válaszelemmel gazdagodott a kérdőív, melyek segítik a mélyebb megismerést. A 3 lekérdezés mindegyike során 300-as nagyságrendű vállalat stratégiai tervezésébe és alkalmazott eszköztárába nyertünk betekintést.

A két korábbi kutatás alapján az alábbi hipotézisek kerültek előzetesen felállításra¹ a vállaltok stratégiaformálásával kapcsolatban:

- H1) A környezet gyakori változásai viszonylag rövid távú (főleg 2-5 éves időtávra szólós) stratégiák kialakítását eredményezték.
- H2) A vállalati stratégiák gyakori felülvizsgálata és aktualizálása fontos eszköze a vállalatok környezeti alkalmazkodásának.
- H3) A formalizált stratégiák nagyobb gyakorisággal figyelhetők meg a vállalatoknál, mint a korábbi felméréseknél.
- H4) A vállalatok tudatos környezetfigyelést, a változások kiértékelését, és ezek alapján scenáriók kidolgozását alkalmazzák, hogy fel tudjanak készülni a változások negatív következményeire.
- H5) A kisebb méretű hazai vállalatok nem folytatnak formális stratégiai tervezést.
- H6) A nagyobb méretű hazai, illetve a külföldi tulajdonba lévő vállalatoknak van formális stratégiájuk.
- H7) A kisebb méretű hazai vállalatok nem, vagy csak esetenként veszik igénybe tanácsadó cégek segítségét.
- H8) A külföldi tulajdonú és a nagyobb méretű hazai vállalatok rendszeresen igénybe veszik tanácsadó cégek segítségét.

¹ Versenyképesség 2004 - Kutatási terv a stratégiával kapcsolatban. Összeállította Balaton Károly (Kiss János és Lesi Mária anyagait felhasználva) Budapest, 2004. június 7.

Valamennyi hipotézis tesztelésre került jelen kutatási tanulmányban, ám ezek csupán a részletes vizsgálatok kiindulópontját jelentették, és nem merítették ki a vállalatok stratégiai tervezéséről levonható következtetések széles skáláját. Ennek megfelelően alapos górcső alá kerültek a kérdőív stratégiaalkotás folyamatával kapcsolatos kérdései.

A kérdőívben szereplő kérdések a vállalatok stratégiaalkotási folyamatával kapcsolatban

1. Folytat-e a vállalat formalizált stratégiai tervezést?
2. Ha igen, hogyan szabályozzák a vállalatnál a stratégia kidolgozásának folyamatát?
3. Milyen időhorizontra készítenek stratégiát a vállalatnál?
4. Milyen időközönként kerül sor a stratégia felülvizsgálatára és módosítására?
5. Kik vesznek részt a stratégia kidolgozásában a vállalatnál?
6. A stratégia kidolgozása során külső tanácsadó cégeket foglalkoztatnak-e?
7. Ha foglalkoztatnak külső tanácsadó céget, az hazai vagy Magyarországon működő külföldi tanácsadó cég?
8. Alkalmazzák-e a vállalatnál az alábbi stratégiai tervezési módszereket?
9. Ha nem folytat a vállalat formalizált stratégiai tervezést, akkor mi jellemző rá?

A vállalati véleményeket megvizsgáltuk a vállalati jellemzők szerinti megoszlás alapján is. Az alábbi vállalati jellemzőket alkalmaztuk:

- vállalati méret létszám szerint,
- vállalati méret eszközérték szerint,
- vállalati méret nettó árbevétel szerint,
- export aránya a vállalati árbevételben,
- üzletágak száma (diverzifikáció mértéke),
- volt-e a vállalatnak állami tulajdonú elődje?
- többségi tulajdonos.

A vizsgálat során az egyes jellemzők szerint az alábbi kategóriákat alkalmaztuk²:

Vállalati méret létszám szerint (98,7%):

- 1 - 49 fő között: kisvállalat (5,1%),
- 50 - 249 fő között: középvállalat (57,2%),
- 250 fő felett: nagyvállalat (37,7%).

Vállalati méret eszközérték szerint (91,7%):

- 500 millió Ft alatt: kisvállalat (31,2%),
- 500 millió Ft és 2,7 milliárd Ft között: középvállalat (34,4%),
- 2,7 milliárd Ft felett: nagyvállalat (34,4%).

Vállalati méret árbevétele szerint (94,4%):

- 700 millió Ft/év alatt: kisvállalat (29,2%),
- 700 millió Ft/év és 4 milliárd Ft/év között: középvállalat (40,8%),
- 4 milliárd Ft/év felett: nagyvállalat (30,0%).

Export aránya a vállalati árbevételben (86,4%):

- 0 %: nincs export (38,9%),
- 1 – 10 % között: nincs jelentős export (16,5%),
- 11 – 25 % között: alacsony export (10,0%),
- 26 – 50 % között: közepes export (10,8%),
- 51 – 75 % között: jelentős export (9,2%),
- 76 % felett: domináns export (14,6%).

² A kategóriacsoportok melletti szám azt mutatja, hogy 2004-es felmérés során a 301 kérdőív hány százalékában volt az adott kérdésre válasz (vagyis a vállalatok hány százalékát lehetett az adott szempont szerint kategorizálni), míg a kategóriák utáni érték azt jelenti, hogy a válaszadók hány százaléka tartozik az adott kategóriába.

Üzletágak száma (diverzifikáció mértéke) (98,7%):

- egy: egy üzletágban tevékenykedő vállalat (29,6%),
- kettő – három: diverzifikált vállalat (50,9%),
- négynél több: erősen diverzifikált vállalat (19,5%).

Volt-e a vállalatnak állami státuszú jogelődje (99,0%):

- igen (53,4%),
- nem (46,6%).

Többségi tulajdonos (94,7%):

- Magyar állam (30,2%),
- Belföldi, nem állami tulajdonos (49,4%),
- Külföldi tulajdonos (20,4%).

1. Folytat-e a vállalat formalizált stratégiai tervezést?

Az egyszerű eldöntendő kérdés lehetséges válaszai igen, illetve nem voltak. Aki igennel válaszolt, azt megkértük a formalizált stratégiaalkotással kapcsolatos kérdéseink megválaszolására is (lásd bővebben 2-8. szakasz), míg a nemmel válaszolók esetében, az informális stratégiaalkotás mikéntjére, vagy éppen a stratégia hiányára voltunk kíváncsiak (lásd bővebben 9. szakasz).

A formalizált stratégia kialakítására irányuló kérdésünk válaszait az 1. sz. táblázat foglalja össze, mely tartalmazza mindhárom felmérés eloszlásait, valamint azok változásait.

1. sz. táblázat: Formalizált stratégiai tervezést folytató vállalatok gyakorisága 1996-1999-2004

	1996		1999		2004		Változás (%)		
	N	%	N	%	N	%	'99/'96	'04/'99	'04/'96
Formalizált stratégiai tervezést folytat a vállalat.	144	44,7%	117	39,1%	128	42,7%	-12,5%	9,0%	-4,6%
Nem folytat formalizált stratégiai tervezést.	178	55,3%	182	60,9%	172	57,3%	10,1%	-5,8%	3,7%
Összesen	322	100%	299	100%	300	100%			

Az előzetes H3-as hipotézis szerint feltételeztük, hogy 2004-ben a formalizált stratégiák nagyobb gyakorisággal lesznek megfigyelhetőek a vállalatoknál, mint a korábbi felméréseknél. 2004-

ben a mintában szereplő vállalatok valamivel több, mint kétötöde (42,7%-a) folytatott formalizált stratégiai tervezést. Ez a 300 válaszadóból 128 vállalatot jelentett. Az eloszlási érték megfelel a korábbi felmérések során tapasztalt értékek nagyságrendjének, mely 1996-ban és 1999-ben rendre 44,7% (144 vállalat a 322 válaszadóból) és 39,1% volt (117 vállalat a 299 válaszadóból).

Tehát az 1999-es felméréshez képest több esetben válaszolták a megkérdezettek, hogy formalizált stratégiai tervezést folytatnak, ám ez a 9%-os növekedés még nem volt elegendő az 1996-os érték elérésére. Vajon miből adódhat a 2-5 százalékpontos eltérés?

Egyrészt adódhat a minták korlátozott összehasonlíthatóságából, miszerint a különböző időpontokban készített felmérésekkor más jellegű vállalatok kerültek bele a mintába, így a kapott eredmények időben nem, vagy csak korlátozott feltételekkel hasonlíthatóak össze.

Egy másik lehetőség lehet, hogy a mintában lévő vállalatok esetén (és megfelelő reprezentativitás esetén a populációban is) változott a stratégiaalkotási folyamat formalizáltsága. Ez utóbbi vizsgálatára alkalmas az a 40 vállalat, melyek mind a három felmérés során szerepeltek a mintában. A kritériumnak megfelelő vállalatok válaszait tekinthetjük át a 2. sz. táblázatban.

2. sz. táblázat: Formalizált stratégiai tervezést folytató vállalatok gyakorisága mindhárom felmérésben résztvevők esetén

	1996		1999		2004		Változás (%)		
	N	%	N	%	N	%	'99/'96	'04/'99	'04/'96
Formalizált stratégiai tervezést folytat a vállalat.	17	42,5%	24	60,0%	24	60,0%	41,2%	0,0%	41,2%
Nem folytat formalizált stratégiai tervezést.	23	57,5%	16	40,0%	16	40,0%	-30,4%	0,0%	-30,4%
Összesen	40	100%	40	100%	40	100%			

A táblázatból jól szembetűnő, hogy 1996-ról 1999-re 41,2%-kal nőtt a formalizált stratégia készítőik tábora, míg 1999-ről 2000-re számuk nem változott. Ez arra utal, hogy a formalizálás bizonyos típusú vállalatok esetében alapvető és életszakaszuk egy pontján természetes folyamat, de másoknak nem sajátja. Ez a kutatási tanulmány is éppen ezt kívánja feltárni, vagyis azt, hogy milyen jellemzőkkel bíró vállalatok esetén következik be a stratégia készítés formalizálása, és melyek esetén alakul ki informális, spontán módon.

Visszatérve a H3-as hipotézis teszteléséhez arra az eredményre jutottam, hogy a formalizált stratégiai tervezést folytatók száma a mintában 1996-ról 1999-re azért csökkent, mert ugyan a vállalatok esetében gyakoribbá vált a formalizáltság, ám a mintába több olyan típusú vállalat került be, melyeknek nem sajátja a formalizáltság. Ezzel szemben 1999-ről 2004-re a mintába ismét nagyobb számban jelentek meg a formalizálásra hajlamosabb (pl.: nagyobb létszámú, árbevételű...) vállalatok. Ezt alátámasztják a minták összetételének változásai.

Tehát a H3-as hipotézis korlátozottan igaz, miszerint az aggregát eloszlásokat tekintve 1999-ről 2004-re 9%-kal nőtt a formalizált stratégiai tervezést folytató vállalatok száma, míg a vállalatok egyéni életútját tekintve 2004-ben lényegesen több (41,2%-kal) az ilyen típusú vállalat, mint 1996-ban.

Formalizált stratégiai tervezés kategóriáinként

Annak érdekében, hogy megismerjük, mi jellemzi a formalizálást választó vállalatokat, érdemes volt elvégezni a bevezetésben megjelölt kategóriák szerint válaszok mélyrehatóbb elemzését.

3. sz. táblázat: Formalizált stratégiai tervezés létszám kategóriáinként, 2004

Létszám szerint	Kisvállalat		Középvállalat		Nagyvállalat		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Formalizált stratégiai tervezést folytat a vállalat.	1	6,7%	57	33,7%	66	58,9%	124	41,9%
Nem folytat formalizált stratégiai tervezést.	14	93,3%	112	66,3%	46	41,1%	172	58,1%
Összesen	15	100%	169	100%	112	100,0%	296	100%

Mint az a 3. sz. táblázatból is kitűnik, a létszám szerinti nagyobb méretkategória növeli a formalizált tervezés valószínűségét. Míg a kisvállalatoknál alig akad (mindössze 1 esetben, ami 6,7%-ot jelent) olyan aki formalizálna, addig a kisvállalatok egyharmada (33,7%-a), míg a nagyvállalatok közel háromötöde (58,9%-a) él ezzel a lehetőséggel.

4. sz. táblázat: Formalizált stratégiai tervezés eszközérték kategóriáinként, 2004

Eszközérték szerint	Kisvállalat		Középvállalat		Nagyvállalat		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Formalizált stratégiai tervezést folytat a vállalat.	11	12,8%	43	45,3%	63	67,0%	117	42,5%
Nem folytat formalizált stratégiai tervezést.	75	87,2%	52	54,7%	31	33,0%	158	57,5%
Összesen	86	100%	95	100%	94	100%	275	100%

Az eszközérték szerinti kategória képzés eloszlásai, melyeket a 4. sz. táblázatban tekinthetünk meg részletesen, hasonló képet mutatnak, mint a létszám-kategóriák szerinti eloszlások. Bár a kategóriákat tekintve legalább két tényező szembeötlő. Először is a vállalatok „kisebbek” eszközérték szerint, mint létszám szerint és számos vállalat „alsóbb” kategóriába sorolódott. Másrésről jóval több vállalat titkolta el az eszközértékét azok közül a vállalatok közül, akik nem folytatnak formalizált stratégiai tervezést.

Az eszközérték szerinti nagyvállalatok kétharmadánál (67%), a középvállalatok felénél (45,3%), míg a kisvállalatok nyolcadánál (12,8%) formalizálták a stratégiaalkotás folyamatát 2004-ben. Hasonló eloszlásról számol be az 5. sz. táblázat is, mely a formalizáltságot árbevétel-kategóriák szerinti értékeit mutatja.

5. sz. táblázat: Formalizált stratégiai tervezés árbevétel kategóriánként, 2004

Árbevétel szerint	Kisvállalat		Középvállalat		Nagyvállalat		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Formalizált stratégiai tervezést folytat a vállalat.	13	15,7%	49	42,2%	57	67,9%	119	42,0%
Nem folytat formalizált stratégiai tervezést.	70	84,3%	67	57,8%	27	32,1%	164	58,0%
Összesen	83	100%	116	100%	84	100%	283	100%

Ez a felosztás is ráerősít az eddigi megállapításra, miszerint a nagyobb méretű vállalatok esetén nő a formalizáltság valószínűsége. Ebből a felosztásból is érezhető a nagyvállalat méretkategória meghatározó, illetve többségi részesedése a minta formalizált stratégiai tervezést folytató vállalatai között. Számokban kifejezve 57 vállalat a 119-ből (47,9%), míg létszám szerint 66 a 124-ből (53,2%), illetve eszközérték szerint 63 a 117-ből (53,8%).

Tehát a kisebb méretű vállalatok elenyésző hányada formalizálja stratégiaalkotási folyamatait, ellentétben a közepes vállalatok meghatározó részével és a nagyvállalatok többségével.

6. sz. táblázat: Formalizált stratégiai tervezés exportarány kategóriánként, 2004

Exportarány szerint	Nincs export		Nincs jelentős export		Alacsony export		Közepes export		Jelentős export		Domináns export		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Formalizált stratégiai tervezés.	45	45,0%	25	58,1%	12	46,2%	10	35,7%	6	25,0%	13	34,2%	111	42,9%
Nincs formalizált stratégiai terv	55	55,0%	18	41,9%	14	53,8%	18	64,3%	18	75,0%	25	65,8%	148	57,1%
Összesen	100	100%	43	100%	26	100%	28	100%	24	100%	38	100%	259	100%

Exportarány szerint a mintabeli 300 vállalat közül 259-et sikerült kategorizálni, a fennmaradó 13,6% esetében nem volt erre vonatkozó adat, mégis az összesített eloszlás (42,9% és 57,1%) csupán két tized százalékponttal tér el a kategorizálás nélküli értékektől (42,7% és 57,3%).

Legmagasabb a 1 és 10% közötti exportaránnal bíró vállalatok (nincs jelentős export) esetén a formalizált stratégiai tervezés (58,1%), míg a második és a harmadik helyen a 11 és 25% közötti (alacsony export), illetve az export nélküli vállalatok helyezkednek el rendre 46,2%, illetve 45%-os értékkel.

Ehhez képest lényegesen eltérő a kép, ha a közepes (26-50%), ha a jelentős (51-76%) és ha a domináns (76% feletti) exporthányaddal rendelkező vállalatok válaszait vizsgáljuk. Esetükben mindössze a vállalatok harmadánál, negyedénél beszélhetünk a stratégiaalkotás formalizálásáról. A pontos értékek az exporthányad szerint növekedve: 35,7%, 25% és 34,2%.

Bár ezek a vállalatok többsége nem folytat formalizált stratégiai tervezést, mégsem beszélhetünk, néhány kivételtől eltekintve, a stratégia hiányáról, csupán az első számú vezető

informális vagy spontán módon alakítja ki a stratégiát ezen vállalatok többségénél (lásd bővebben a 9. szakaszban).

Tehát a formalizált stratégiai tervezés a 0-25% exportaránnal rendelkező vállalatok esetében jellemzőbb (48,5%-ánál), mint az előttről hányaddal bírónál (32,2%-ánál).

7. sz. táblázat: Formalizált stratégiai tervezés a diverzifikáció foka szerint, 2004

Üzletágak száma szerint	Egyben tevékenykedő		Diverzifikált		Erősen diverzifikált		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Formalizált stratégiai tervezést folytat a vállalat.	33	37,5%	66	44,0%	29	50,0%	128	43,2%
Nem folytat formalizált stratégiai tervezést.	55	62,5%	84	56,0%	29	50,0%	168	56,8%
Összesen	88	100%	150	100%	58	100%	296	100%

Diverzifikáltság szerint vizsgálódva az előzetes várakozásoknak megfelelő eredményt kapunk, hiszen az egyre szerteágazóbb tevékenység indokolja a stratégiaformálás tervszerűségét. Első pillantásra alacsonynak tűnhet a formalizáltság mértéke a diverzifikáltan, illetve az erősen diverzifikáltan működő vállalatok esetében, de ha az itt kapott eredményeket összevetjük a 9. szakasz megállapításaival, akkor racionális magyarázat található.

Akik nem formalizálnak, azoknál sem marad el a stratégiakészítés, hanem a vállalatok döntő többségénél az elsőszámú vezető spontán vagy a vezetők informális folyamatok keretében határozzák meg azt. Ez szabadságfok egyrészt előnyös is lehet, hiszen a vállalat rugalmasabban reagálhat a változásokra, ám veszélyes is, hiszen éppen ezeket a változásokat nem képes idejében felismerni.

Tehát a felmérés eredményeinek figyelembevételével nem okoz meglepetést az a kijelentés, miszerint a diverzifikáció hajlamosabbá teszi a vállalatokat a stratégiai tervezés folyamatainak formalizálására.

8. sz. táblázat: Formalizált stratégiai tervezés állami státuszú előd szerint, 2004

Állami státuszú előd szerint	Volt		Nem volt		Összesen	
	N	%	N	%	N	%
Formalizált stratégiai tervezést folytat a vállalat.	81	51,3%	44	31,7%	125	42,1%
Nem folytat formalizált stratégiai tervezést.	77	48,7%	95	68,3%	172	57,9%
Összesen	158	100%	139	100%	297	100%

Az állami státuszú vállalatok, illetve a korábbi állami státuszú vállalatok kultúrájában egyértelműen megmutatkozik a tervezési folyamatok formalizálása a stratégiaalkotásra is kiterjed az állami státuszú előddel rendelkező vállalatok többségénél (51,3%), míg akiknek nem volt ilyen státuszú elődjük, azoknak csak harmadukra (31,7%) jellemző ez.

9. sz. táblázat: Formalizált stratégiai többségi tulajdonos kategóriánként, 2004

Többségi tulajdonos	Magyar állam		Belföldi magán		Külföldi		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Formalizált stratégiai tervezést folytat a vállalat.	46	53,5%	47	33,6%	30	51,7%	123	43,3%
Nem folytat formalizált stratégiai tervezést.	40	46,5%	93	66,4%	28	48,3%	161	56,7%
Összesen	86	100%	140	100%	58	100%	284	100%

Az eddigi eredmények alapján, illetve a többségi tulajdonos szerinti kategóriákat felhasználva, mely szerinti eloszlásokat a 9. sz. táblázat foglalja össze, két előzetes hipotézist is vizsgálhatunk. Nevezetesen a H5 és a H6 tesztelésére kerül sor.

A belföldi magán vállalatok esetében a legkisebb a stratégiakészítés formalizálására való hajlam, mindössze harmadukra (33,6%) jellemző, míg a magyar állami és a külföldi vállalatok többsége él ezzel az eszközzel. Ez utóbbi kettő eloszlásának nagyságrendje is megegyezik (53,5 és 51,7%). Méretkategóriák szerint tovább bontva alkalom nyílik a hipotézisek értékelésére.

A hipotézisek alapvető mondanivalója mindkét esetben igaz, ám eredeti szövege pontosítva fogadható el 100%-ban. Például H5 esetében: „A kisebb méretű belföldi magán vállalatok csak elvétve (7%) folytatnak formális stratégiai tervezést”, illetve H6 esetén: „A nagyobb méretű vállalatok kétharmadának, a többségi tulajdonostól függetlenül, van formális stratégiája.”.

2. Ha igen, hogyan szabályozzák a vállalatnál a stratégia kidolgozásának folyamatát?

A kérdőívben szereplő kérdéseket a szakasz táblázataiban rövidítve használom. A rövidítés az alábbiak szerint történt:

Kérdőívben szereplő kérdés	Táblázatokban röviden
Szabályzatban rögzítik a stratégia készítésének és átdolgozásának menetrendjét, meghatározva a résztvevők körét és a folyamat ütemezését.	Teljes stratégia
A szabályzat a folyamat főbb lépéseit írja elő, a résztvevők körét nem tartalmazza.	Főbb lépések
A szabályzat csak a résztvevők körét jelöli ki, a folyamat időbeli lefolyását nem írja elő.	Csak résztvevők köre
Nincs külön stratégia-készítési szabályzat, a tervezésre vonatkozó általános vállalati szabályok határozzák meg a stratégia kidolgozásának kereteit.	Általános vállalati szabályok
A stratégia készítésével a szabályzatok nem foglalkoznak.	Nincs szabályzat

A kérdésre kapott válaszok megoszlását az alábbi, 10. sz. táblázat mutatja be:

10. sz. táblázat: Stratégiaalkotás szabályozása 1996-ban és 2004-ben

	1996		2004		Változás (%)
	N	%	N	%	'04/'96
Teljes stratégia	28	19,4%	25	19,5%	0,4%
Főbb lépések	9	6,3%	10	7,8%	25,0%
Csak résztvevők köre	2	1,4%	1	0,8%	-43,8%
Általános vállalati szabályok	61	42,4%	64	50,0%	18,0%
Nincs szabályzat	44	30,6%	28	21,9%	-28,4%
Összesen	144	100%	128	100%	

A nyolc év során nem változott alapvetően a stratégiaalkotás szabályozása. A vállalatok felénél az általános vállalati szabályokba rögzítik a tervkészítés menetét (42,4% és 50%), ötödük önálló szabályzatot készít a stratégiakészítés folyamatára. A más típusú szabályozási formák összesített részesedése 10% alatt marad.

Kedvező tendenciának tekinthető, hogy míg 1996-ban a formalizált stratégiai tervet készítő vállalatok 30,6%-ának nem volt szabályzata a stratégiaalkotásra, addig 2004-re ez az arány közel tíz százalékpontot csökkenve, 21,9%-ra módosult.

Stratégia kidolgozásának szabályozása kategóriánként

11. sz. táblázat: Stratégia kidolgozásának szabályozása létszám kategóriánként, 2004

Létszám szerint	Kisvállalat		Középvállalat		Nagyvállalat		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Teljes stratégia	0	0,0%	13	22,8%	12	17,9%	25	20,0%
Főbb lépések	0	0,0%	6	10,5%	3	4,5%	9	7,2%
Csak résztvevők köre	0	0,0%	0	0,0%	1	1,5%	1	0,8%
Általános vállalati szabályok	1	100,0%	27	47,4%	35	52,2%	63	50,4%
Nincs szabályzat	0	0,0%	11	19,3%	16	23,9%	27	21,6%
Összesen	1	100%	57	100%	67	100%	125	100%

Létszám szerint kategorizálva a vállalatokat azt tapasztaljuk, hogy a méretnek nincs befolyása a szabályozás mikéntjére. Mindegyik méretkategóriában a mintaátlaghoz hasonló eloszlásokat láthatunk a 11. sz. táblázatban.

12. sz. táblázat: Stratégia kidolgozásának szabályozása eszközérték kategóriánként, 2004

Eszközérték szerint	Kisvállalat		Középvállalat		Nagyvállalat		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Teljes stratégia	2	16,7%	7	16,7%	13	20,3%	22	18,6%
Főbb lépések	2	16,7%	1	2,4%	5	7,8%	8	6,8%
Csak résztvevők köre	0	0,0%	0	0,0%	1	1,6%	1	0,8%
Általános vállalati szabályok	7	58,3%	25	59,5%	28	43,8%	60	50,8%
Nincs szabályzat	1	8,3%	9	21,4%	17	26,6%	27	22,9%
Összesen	12	100%	42	100%	64	100%	118	100%

Eszközérték szerint kategorizálva a minta sokaságát hasonló megállapítást tehetünk, mint létszám szerint csoportosítva, azaz a méretnek nincs jelentős hatása a szabályozás módjára, méretkategóriától függetlenül hasonló szerkezetű szabályozási gyakorlatot folytatnak.

A nagyvállalatoknál csupán háromnegyed akkora az esély arra, hogy az általános vállalati szabályok keretében rögzítik a stratégiai terv készítésének menetét, mint a kisebb méretű vállalatok esetében. Ezzel szemben a nagyvállalati méretkategóriában nagyobb az esély arra, hogy olyan vállalattal találkozzunk, melynél a stratégiaalkotás teljes folyamata, de legalább annak főbb lépései külön szabályzatba vannak foglalva, de meglepő módon olyan is gyakrabban fordul elő a közép- és nagyvállalatoknál, ahol nincs erre vonatkozó szabályzat.

A létszám és az eszközérték szerinti méretkategóriák után tekintsük át az árbevétel szerinti kis-, közép- és nagyvállalatok jellemzőit, melyet a 13. sz. táblázat mutat be.

13. sz. táblázat: Stratégia kidolgozásának szabályozása árbevétel kategóriánként, 2004

Árbevétel szerint	Kisvállalat		Középvállalat		Nagyvállalat		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Teljes stratégia	2	15,4%	8	16,3%	13	22,4%	23	19,2%
Főbb lépések	2	15,4%	3	6,1%	4	6,9%	9	7,5%
Csak résztvevők köre	0	0,0%	0	0,0%	1	1,7%	1	0,8%
Általános vállalati szabályok	8	61,5%	26	53,1%	26	44,8%	60	50,0%
Nincs szabályzat	1	7,7%	12	24,5%	14	24,1%	27	22,5%
Összesen	13	100%	49	100%	58	100%	120	100%

Az árbevétel szerinti kategóriák elemzése megerősíti az eszközérték szerinti csoportosítás következtetéseit. Vagyis a formalizált stratégiai tervezést folytató kisvállalatok több mint 90%-a (92,3%-a) szabályzatban rögzíti a stratégiaalkotási folyamatokat, bár mindössze harmaduk készít külön szabályzatot, melyben legalább a főbb lépéseket rögzítik, kétharmaduk esetén az általános vállalati szabályok foglalkoznak a kérdéskörrel.

A közép- és nagyvállalatok negyede, bár saját bevallása szerint folytat formalizált stratégiai tervezést, mégsem foglalja azt szabályzatba. Akik készítenek szabályzatot, azok közül is a többség az általános vállalati szabályzatokba foglalja a stratégiakészítési folyamatokat a közepes és a nagy vállalati méretkategóriákban.

14. sz. táblázat: Stratégia kidolgozásának szabályozása exportarány kategóriánként, 2004

Exportarány szerint	Nincs export		Nincs jelentős export		Alacsony export		Közepes export		Jelentős export		Domináns export		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Teljes stratégia	7	15,6%	6	24,0%	2	16,7%	5	50,0%	0	0,0%	3	21,4%	23	20,5%
Főbb lépések	5	11,1%	2	8,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	7,1%	8	7,1%
Csak résztvevők köre	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	7,1%	1	0,9%
Általános vállalati szabályok	25	55,6%	9	36,0%	7	58,3%	5	50,0%	5	83,3%	6	42,9%	57	50,9%
Nincs szabályzat	8	17,8%	8	32,0%	3	25,0%	0	0,0%	1	16,7%	3	21,4%	23	20,5%
Összesen	45	100%	25	100%	12	100%	10	100%	6	100%	14	100%	112	100%

Exportarány szerint kategorizálva a vállalatokat jelentős aránybeli eltéréseket tapasztalhatunk a stratégia kidolgozásának szabályozása terén, ám az egyes szabályozási típusok alkalmazási sorrendje alapvetően nem tér el, amit ezt a 14. sz. táblázat szemlélteti.

A formalizált stratégiaalkotást folytató vállalatok leginkább az általános vállalati szabályzatokat használják fel a tervezési folyamatok és a résztvevők körének rögzítésére, akik nem ezt teszik, azok közül hasonló arányban találhatók meg azok, akik a stratégiakészítés valamennyi

folyamatát külön szabályzatban rögzítik, illetve azok akiknek egyáltalán nincs erre vonatkozó szabályzatuk.

Ez alól kivétel a közepes exporttal rendelkező vállalatok, ahol valamennyi formalizált stratégiai tervezést folytató vállalat rendelkezik a stratégia kidolgozására vonatkozó szabályzattal, míg a jelentős exportaránnal rendelkezők egyikének sincs önálló stratégia kidolgozására vonatkozó szabályzata.

Egyéb megoldások csak a 10% alatti és a 76% feletti exportaránnal rendelkező vállalatoknál fordul elő, de azok gyakorisága ott is 15% alatt marad.

Összességében megállapítható, hogy a vállalatok szabályozási gyakorlatára nem sikerült homogén csoportokat képeznünk exportarány szerint, vagyis a szabályozási gyakorlat nem függ a vállalat exportarányától.

15. sz. táblázat: Stratégia kidolgozásának szabályozása a diverzifikáció foka szerint, 2004

Üzletágak száma szerint	Egyben tevékenykedő		Diverzifikált		Erősen diverzifikált		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Teljes stratégia	5	15,6%	14	21,2%	6	20,7%	25	19,7%
Főbb lépések	4	12,5%	5	7,6%	1	3,4%	10	7,9%
Csak résztvevők köre	0	0,0%	1	1,5%	0	0,0%	1	0,8%
Általános vállalati szabályok	15	46,9%	33	50,0%	15	51,7%	63	49,6%
Nincs szabályzat	8	25,0%	13	19,7%	7	24,1%	28	22,0%
Összesen	32	100%	66	100%	29	100%	127	100%

Az exportarány szerinti kategorizáláshoz hasonlóan, a diverzifikáció mértékének sincs befolyása a formalizált stratégiai tervezést folytató vállalatok szabályozási gyakorlatára, az egyes kategóriák szerinti eloszlások értékei között csupán néhány százalékpontos eltérést figyelhetünk meg a 15. sz. táblázatban.

Ez az eltérés adódhat a minta sajátosságaiból is, de az alapvető megegyezés egyértelműen arra utal, hogy az üzletágak számának nincs befolyása a stratégia kidolgozására alkalmazott szabályozási módszerekre.

16. sz. táblázat: Stratégia kidolgozásának szabályozása állami státuszú előd szerint, 2004

Állami státuszú előd szerint	Volt		Nem volt		Összesen	
	N	%	N	%	N	%
Teljes stratégia	15	18,5%	10	22,7%	25	20,0%
Főbb lépések	3	3,7%	6	13,6%	9	7,2%
Csak résztvevők köre	0	0,0%	1	2,3%	1	0,8%
Általános vállalati szabályok	45	55,6%	17	38,6%	62	49,6%
Nincs szabályzat	18	22,2%	10	22,7%	28	22,4%
Összesen	81	100%	44	100%	125	100%

Az állami státuszú előddel rendelkező vállalatok szabályozási gyakorlata egységesebbnek tekinthető, mint azon vállalatoknak, akik nem rendelkeznek ilyen előddel. A formalizált stratégiai tervkészítést folytató állami státuszú előddel rendelkező vállalatok 22,2%-a nem alkalmaz szabályzatokat a stratégiaalkotás folyamataira, míg többségük (55,6%-uk) az általános vállalati szabályzatokban, illetve 18,5%-uk külön, mindenre kiterjedő szabályzatban rögzíti azt.

Nincs szabályzata a stratégia készítésének folyamataira az állami státuszú előd nélküli vállalatok 22,7%-ának. 38,6%-ánál az általános vállalati szabályok foglalkoznak a stratégiai tervezés kérdésével, ami 17 százalékponttal alacsonyabb érték, mint az állami státuszú előddel rendelkezők esetében, de ez annak tudható be, hogy az ilyen típusú vállalatok külön szabályzatban foglalkoznak ezzel a kérdéssel.

Akiknek nem volt állami státuszú elődjük és külön szabályzatban foglalkoznak a stratégiakészítéssel, azok esetén is a legjellemzőbb a minden folyamatra és résztvevőre kiterjedő stratégia (58,8%, 10 vállalat a 17-ből), ám a 17 vállalatból 6 esetén (35,3%) a szabályzat a folyamat főbb lépéseit írja elő, a résztvevők körét nem tartalmazza, míg 1 esetén (5,9%) csak a résztvevők körét jelöli ki, a folyamat időbeli lefolyását nem írja elő.

Tehát a stratégiakészítés szabályzatba foglalása nem függ attól, hogy a vállalatnak volt-e állami státuszú elődje vagy sem, de a szabályzatok jellegét meghatározza. Az állami státuszú előddel rendelkezők többsége (55,6%-a) az általános vállalati szabályzatok keretében rögzíti a stratégia kialakításának menetét, míg jelentős hányaduk (18,5%-uk) készít önálló stratégiakialakítási szabályzatot. Akiknek nem volt állami státuszú elődjük, azok esetén ugyanannyi vállalat foglalkozik a stratégiaalkotással az általános vállalati szabályzatok, mint önálló stratégiakészítési szabályzat keretében.

17. sz. táblázat: Stratégia kidolgozásának szabályozása többségi tulajdonos kategóriánként, 2004

Többségi tulajdonos	Magyar állam		Belföldi magán		Külföldi		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Teljes stratégia	5	10,9%	8	17,8%	12	37,5%	25	20,3%
Főbb lépések	5	10,9%	3	6,7%	1	3,1%	9	7,3%
Csak résztvevők köre	0	0,0%	1	2,2%	0	0,0%	1	0,8%
Általános vállalati szabályok	21	45,7%	27	60,0%	13	40,6%	61	49,6%
Nincs szabályzat	15	32,6%	6	13,3%	6	18,8%	27	22,0%
Összesen	46	100%	45	100%	32	100%	123	100%

A többségi tulajdonosnak jelentős hatása van a stratégiakészítés szabályozására. A belföldi magánvállalatok esetén beszélhetünk a legnagyobb fokú szabályozottságról (86,7%), a külföldi vállalatok esetén valamivel csekélyebb ez az érték (81,2%) míg a magyar állami vállalatok harmadának (32,6%-ának) nincs erre vonatkozó szabályzata.

A magán vállalatok többsége (60%-a) az általános vállalati szabályzatok keretében szabályozza a stratégia kidolgozásának menetét, addig ez az érték a magyar állami vállalatok estén 45,7%, illetve a külföldiek esetén 40,6%.

Külön szabályozás a stratégiakialakításra a külföldi többségi tulajdonú vállalatok esetében a leggyakoribb (40,6%), míg a belföldi magánvállalatok esetén ez az érték lényegesen alacsonyabb (26,7%), illetve a magyar állami vállalatok esetén mindössze 21,8%.

Tehát a magyar állami többségű vállalatok harmadának nincs szabályzata a stratégia kidolgozása, míg a többi jellemzően az általános vállalati szabályzatokban rögzíti azt. A belföldi magánvállalatok jellemzője, hogy szabályozzák a stratégiakészítést, ám azt elsősorban az általános vállalati szabályzatok keretében teszik meg. A külföldi vállalatok között ugyanannyi vállalat található, aki az általános vállalati szabályzatok körében szabályozza a stratégia kidolgozásának menetét, mint ahány külön stratégiakészítési szabályzatot fogantatosított.

3. Milyen időhorizontra készítenek stratégiát a vállalatnál?

A kérdésre kapott válaszok megoszlását az alábbi, 18. sz. táblázat mutatja be:

18. sz. táblázat: Stratégiakészítés időhorizontja

	1996		1999		2004		Változás (%)		
	N	%	N	%	N	%	'99/'96	'04/'99	'04/'96
Nincs előre meghatározva a stratégia időhorizontja.	8	5,6%	6	5,1%	4	3,1%	-7,7%	-39,1%	-43,8%
10 – 15 éves időtartamra	5	3,5%	7	6,0%	2	1,6%	72,3%	-73,9%	-55,0%
5 - 10 éves időtartamra	9	6,3%	9	7,7%	20	15,6%	23,1%	103,1%	150,0%
2 - 5 éves időtartamra	88	61,1%	70	59,8%	76	59,4%	-2,1%	-0,8%	-2,8%
1 - 2 éves időtartamra	34	23,6%	25	21,4%	26	20,3%	-9,5%	-4,9%	-14,0%
Összesen	144	100%	117	100%	128	100%			

2004-ben a vállalatok 96,9%-ának volt meghatározva a stratégia időhorizontja. Ez 1999-hez képest 2 százalékpontos, 1996-hoz képest 2,5 százalékpontos javulást jelentett. A stratégiakészítés leggyakrabban előforduló időtartama 2-5 év, mely mindhárom felmérés során a vállalatok háromötödénél fordul elő. Ez egyben igazolja az előzetes H1 hipotézist, miszerint a környezet gyakori változásai viszonylag rövid távú (főleg 2-5 éves időtávra szólós) stratégiák kialakítását eredményezték.

2004-ben vállalatok ötödére (20,3%-ára) jellemző az 1-2 éves időtartamra meghatározott stratégiakészítés, mely 14%-os csökkenést jelent 1996-hoz képest. Ezzel szemben két és félszeresére nőtt azon vállalatok aránya, akik 5-10 évre készítenek stratégiai terveket. A 10-15 éves időtartamban gondolkodó vállalatok aránya 2004-ben lényegesen csökkent, mely az addig is elenyésző részesedést tovább halványította (2004-ben mindössze 1,6%).

Összességében arról számolhatunk be, hogy szinte minden vállalatnál van a stratégiának meghatározott időtartama, mely a változó környezethez igazodóan tipikusan 2-5 év. 1996-ról 2004-re a stratégiai időhorizont tágulásáról számolhatunk be, hiszen csökkent az 1-2 éves időtartamban gondolkodó vállalatok aránya az 5-10 éves időtartamban gondolkodók javára. Az 1-10 éves időtartamra stratégia tervet készítő aránya a formalizált stratégiai tervet készítő vállalatok közül 95,3%, mely az eddigi legmagasabb érték.

Stratégiai időhorizont kategóriánként

19. sz. táblázat: Stratégiai időhorizont létszám kategóriánként, 2004

Létszám szerint	Kisvállalat		Középvállalat		Nagyvállalat		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Nincs előre meghatározva a stratégia időhorizontja.	0	0,0%	2	3,5%	2	3,3%	4	3,4%
10 – 15 éves időtartamra	0	0,0%	0	0,0%	2	3,3%	2	1,7%
5 - 10 éves időtartamra	0	0,0%	9	15,8%	1	1,6%	10	8,4%
2 - 5 éves időtartamra	1	100,0%	32	56,1%	44	72,1%	77	64,7%
1 - 2 éves időtartamra	0	0,0%	14	24,6%	12	19,7%	26	21,8%
Összesen	1	100%	57	100%	61	100%	119	100%

Létszám szerint a nagyvállalatok háromnegyede (72,1%-a) 2-5 éves időtartamra készíti stratégiai tervét, mely 7,7 százalékponttal meghaladja az átlagot, míg a középvállalatok között a hosszabb, 5-10 éves időtartamra és a rövidebb 1-2 éves időtartamra tervező vállalatok aránya felülreprezentált. A kisvállalati méretkategóriába mindössze egyetlen vállalat került, így arról nem kívánok mélyebb következtetéseket levonni, de az az egy vállalat éppen a többi kategóriában is leggyakoribb 2-5 éves stratégiai tervezési időhorizontot jelölte meg.

20. sz. táblázat: Stratégiai időhorizont eszközérték kategóriánként, 2004

Eszközérték szerint	Kisvállalat		Középvállalat		Nagyvállalat		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Nincs előre meghatározva a stratégia időhorizontja.	1	9,1%	1	2,3%	2	3,1%	4	3,4%
10 – 15 éves időtartamra	0	0,0%	1	2,3%	1	1,6%	2	1,7%
5 - 10 éves időtartamra	0	0,0%	8	18,2%	10	15,6%	18	15,1%
2 - 5 éves időtartamra	5	45,5%	26	59,1%	39	60,9%	70	58,8%
1 - 2 éves időtartamra	5	45,5%	8	18,2%	12	18,8%	25	21,0%
Összesen	11	100,0%	44	100,0%	64	100,0%	119	100,0%

Eszközérték szerint vizsgálva a vállalatok stratégiai időhorizontját a közép- és a nagyvállalatok esetén az azonos eloszlást mutat, míg a kisvállalatok értékei ettől eltérnek. A pontos eloszlásokat a 20. sz. táblázatban tekinthetjük át.

A nagyobb méretkategóriákban a vállalatok háromötöde 2-5 évre, míg közel egyötöde 1-2, illetve szintén közel egyötöde 5-10 évre tervez. A kisvállalatok 91%-a 1-5 évre tervez, míg a fennmaradó esetben nincs meghatározva az időhorizont.

21. sz. táblázat: Stratégiai időhorizont árbevétel kategóriáinként, 2004

Árbevétel szerint	Kisvállalat		Középvállalat		Nagyvállalat		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Nincs előre meghatározva a stratégia időhorizontja.	1	7,7%	2	4,1%	1	1,7%	4	3,3%
10 – 15 éves időtartamra	0	0,0%	1	2,0%	1	1,7%	2	1,7%
5 - 10 éves időtartamra	0	0,0%	9	18,4%	9	15,5%	18	15,0%
2 - 5 éves időtartamra	7	53,8%	26	53,1%	37	63,8%	70	58,3%
1 - 2 éves időtartamra	5	38,5%	11	22,4%	10	17,2%	26	21,7%
Összesen	13	100%	49	100%	58	100%	120	100%

Árbevétel szerint megkülönböztetve a vállalkozások méretét jelentősebb eltérést tapasztalhatunk, mint az eddigi két méretkategorizálás szerint. A kisebb méretkategóriákhoz rövidebb stratégiai időhorizont társul. Egyetlen formalizált stratégiai tervezést folytató kisvállalat sem készít stratégiát 5 évnél hosszabbra, míg a közép- és nagyvállalatoknak közel ötöde igen.

A jellemző időtáv mindegyik esetben 2-5 év, mely a vállalatok többségét érinti, ám a nagyvállalati kategóriában 10 százalékponttal magasabb ez az érték (63,8%), mint a kisebb méretkategóriákban.

22. sz. táblázat: Stratégiai időhorizont exportarány kategóriáinként, 2004

Exportarány szerint	Nincs export		Nincs jelentős export		Alacsony export		Közepes export		Jelentős export		Domináns export		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Nincs előre meghatározva a stratégia időhorizontja.	2	4,3%	0	0,0%	0	0,0%	1	9,1%	0	0,0%	0	0,0%	3	2,6%
10 – 15 éves időtartamra	1	2,2%	0	0,0%	1	8,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	1,7%
5 - 10 éves időtartamra	3	6,5%	3	12,0%	2	16,7%	3	27,3%	2	33,3%	3	20,0%	16	13,9%
2 - 5 éves időtartamra	31	67,4%	15	60,0%	6	50,0%	6	54,5%	2	33,3%	9	60,0%	69	60,0%
1 - 2 éves időtartamra	9	19,6%	7	28,0%	3	25,0%	1	9,1%	2	33,3%	3	20,0%	25	21,7%
Összesen	46	100%	25	100%	12	100%	11	100%	6	100%	15	100%	115	100%

Exportarány szerint a stratégiai időhorizont a 11% feletti exporthányad feletti vállalatok esetén hosszabb, mint az ez alattiak esetében, legalábbis a vállalatok két és félszer akkora hányada készít stratégiát legalább 5 évre (25%), mint az alacsonyabb exporthányaddal rendelkező vállalatok esetén (9,9%).

23. sz. táblázat: Stratégiai időhorizont a diverzifikáció foka szerint, 2004

Üzletágak száma szerint	Egyben tevékenykedő		Diverzifikált		Erősen diverzifikált		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Nincs előre meghatározva a stratégia időhorizontja.	1	2,8%	1	1,4%	3	10,3%	5	3,7%
10 – 15 éves időtartamra	1	2,8%	2	2,9%	0	0,0%	3	2,2%
5 - 10 éves időtartamra	6	16,7%	7	10,0%	7	24,1%	20	14,8%
2 - 5 éves időtartamra	23	63,9%	46	65,7%	11	37,9%	80	59,3%
1 - 2 éves időtartamra	5	13,9%	14	20,0%	8	27,6%	27	20,0%
Összesen	36	100%	70	100%	29	100%	135	100%

Az erősen diverzifikált vállalatok esetében kettősség figyelhető meg, a másik két kategóriához képest jóval kisebb a leggyakoribb érték, a 2-5 éves időtartam gyakorisága, és jóval több a szélső érték, mind a hosszabb, mind a rövidebb időtartamot tekintve.

A 23. sz. táblázat tanulsága alapján az erős diverzifikáció ugyanúgy lehet a gyors reagálás eszköze, ezt bizonyítja az 1-2 éves időtartamra stratégiai tervet készítők magas aránya (27,6%), illetve itt a legtöbb a meg nem határozott időtartamra stratégiai tervet készítő vállalatok aránya (10,3%), vagy éppen ellenkezőleg, a hosszú távú gondolkodás következménye, melyet a 5-10 évre tervező vállalatok magas aránya (24,1%) jelez ebben a kategóriában.

24. sz. táblázat: Stratégiai időhorizont állami státuszú előd szerint, 2004

Állami státuszú előd szerint	Volt		Nem volt		Összesen	
	N	%	N	%	N	%
Nincs előre meghatározva a stratégia időhorizontja.	4	4,9%	0	0,0%	4	3,2%
10 – 15 éves időtartamra	1	1,2%	1	2,3%	2	1,6%
5 - 10 éves időtartamra	13	16,0%	5	11,4%	18	14,4%
2 - 5 éves időtartamra	50	61,7%	27	61,4%	77	61,6%
1 - 2 éves időtartamra	13	16,0%	11	25,0%	24	19,2%
Összesen	81	100%	44	100%	125	100%

Az állami státuszú elődöt felmutató vállalatok stratégiai időhorizontja hosszabb, hiszen mindössze 16%-uk tervez 1-2 évre, illetve ugyanennyien 5-10 évre, miközben az állami státuszú előddel nem rendelkezők esetén ez az érték rendre 25% és 11,4%. A legjellemzőbb kategória, vagyis a 2-5 éves időtartam, gyakoriságai megegyeznek (61,7% és 61,4%), illetve mindkét kategóriából 1-1 vállalat tervez 10-15 éves időtávra.

A 125 formalizált stratégiai tervezést folytató vállalat közül mindössze 4 esetén nincs előre meghatározva a stratégia időhorizontja, melyek mindegyikének volt állami státuszú elődje.

25. sz. táblázat: Stratégiai időhorizont többségi tulajdonos kategóriánként, 2004

Többségi tulajdonos	Magyar állam		Belföldi magán		Külföldi		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Nincs előre meghatározva a stratégia időhorizontja.	2	4,3%	1	2,1%	1	3,2%	4	3,2%
10 – 15 éves időtartamra	1	2,2%	1	2,1%	0	0,0%	2	1,6%
5 - 10 éves időtartamra	6	13,0%	6	12,8%	6	19,4%	18	14,5%
2 - 5 éves időtartamra	27	58,7%	28	59,6%	19	61,3%	74	59,7%
1 - 2 éves időtartamra	10	21,7%	11	23,4%	5	16,1%	26	21,0%
Összesen	46	100%	47	100%	31	100%	124	100%

A magyar állami és magán többségi tulajdonú vállalatok stratégiai időhorizontja azonos eloszlást mutat, melyet a 25. sz. táblázat tartalmaz. A külföldi többségi tulajdonú vállalatok hosszabb időtávra terveznek, mivel az átlaghoz képest 5 százalékponttal alacsonyabb az 1-2 éves időtartamra tervező vállalatok aránya, míg az 5-10 éves időtartamra tervezőké 5 százalékponttal magasabb.

Tehát a többségi tulajdonos szerint vizsgálva a stratégia időhorizontját belföldi és külföldi vállalatok között tehetünk különbséget, mégpedig a külföldi vállalatok stratégiájának időtartama gyakorta hosszabb.

4. Milyen időközönként kerül sor a stratégia felülvizsgálatára és módosítására?

A kérdésre kapott válaszok megoszlását az alábbi, 26. sz. táblázat mutatja be:

26. sz. táblázat: Stratégiai időhorizont többségi tulajdonos kategóriánként, 2004

	1996		2004		Változás (%)
	N	%	N	%	'04/'96
A stratégia felülvizsgálatával nem foglalkoznak a vállalatnál.	28	19,4%	0	0,0%	-100,0%
Nincs meghatározva a felülvizsgálat gyakorisága.	0	0,0%	21	16,4%	-
Évente rendszeresen ismétlődő feladat.	95	66,0%	85	66,4%	0,7%
2 - 5 évente kerül sor rá	16	11,1%	19	14,8%	33,6%
5 - 10 évente kerül sor rá	0	0,0%	1	0,8%	-
Egyéb	5	3,5%	2	1,6%	-55,0%
Összesen	144	100%	128	100%	

Mindkét időszakban (1996-ban és 2004-ben) a vállalatok kétharmada (rendre 66% és 66,4%) évente vizsgálta felül stratégiáját, mely jól illeszkedik a leggyakrabban 2-5 évre készített stratégiákhoz. 2-5 évente kerül a felülvizsgálatra sor a vállalatok kilencedénél (1996), illetve hetedénél (2004).

A két időszak legnagyobb eltérése a felülvizsgálat fontosságában van. Míg az első felmérés során minden ötödik formalizált stratégiai tervezést folytató vállalat számára (19,4%) lényegtelen volt a stratégia felülvizsgálata, addig a legutóbbi felmérésben az összes válaszadó foglalkozott a stratégia felülvizsgálatával.

1996-ban még egyetlen vállalat sem volt, aki határozatlan időtartamonként vizsgálta felül stratégiáját, addig 2004-ben már 21 ilyen vállalat volt a 128 válaszadóból. Az előző bekezdés megállapításaival összevetve valószínűsíthető, hogy akik még 1996-ban úgy gondolták, hogy nem fontos a stratégia felülvizsgálatával foglalkozni, azok többsége mára előre nem meghatározott időközönként teszi meg azt.

Az előző három bekezdésben foglaltak bizonyítják az előzetes H2-es hipotézist, vagyis a vállalati stratégiák gyakori felülvizsgálata és aktualizálása fontos eszköze a vállalatok környezeti alkalmazkodásának.

Stratégia felülvizsgálata kategóriánként

27. sz. táblázat: *Stratégia felülvizsgálata létszám kategóriánként, 2004*

Létszám szerint	Kisvállalat		Középvállalat		Nagyvállalat		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%
A stratégia felülvizsgálatával nem foglalkoznak a vállalatnál.	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Nincs meghatározva a felülvizsgálat gyakorisága.	1	100,0%	10	17,2%	9	13,6%	20	16,0%
Évente rendszeresen ismétlődő feladat.	0	0,0%	43	74,1%	40	60,6%	83	66,4%
2 - 5 évente kerül sor rá	0	0,0%	4	6,9%	14	21,2%	18	14,4%
5 - 10 évente kerül sor rá	0	0,0%	1	1,7%	0	0,0%	1	0,8%
Egyéb	0	0,0%	0	0,0%	3	4,5%	3	2,4%
Összesen	1	100%	58	100%	66	100%	125	100%

A létszám szerinti méretkategóriákat tekintve arra a következtetésre juthatunk a stratégia felülvizsgálatával kapcsolatban, hogy a nagyobb méretkategóriába tartozó vállalatok ritkábban vizsgálják felül stratégiájukat. A középvállalatok háromnegyede (74,1%-a) évente vizsgálja felül stratégiáját, míg a nagyvállalatoknak háromötöde (60,6%-a).

Minden ötödik nagyvállalat legfeljebb kétevente vizsgálja felül stratégiáját, míg a középvállalatoknál ez az érték csupán 8,4%. Ezekből eltérő időközönként történő felülvizsgálat mind a közép-, mind a nagyvállalatok kevesebb, mint ötödét érinti (a pontos érték rendre 17,2% és 18,1%).

28. sz. táblázat: *Stratégia felülvizsgálata eszközérték kategóriánként, 2004*

Eszközérték szerint	Kisvállalat		Középvállalat		Nagyvállalat		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%
A stratégia felülvizsgálatával nem foglalkoznak a vállalatnál.	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Nincs meghatározva a felülvizsgálat gyakorisága.	3	27,3%	8	18,2%	8	12,7%	19	16,1%
Évente rendszeresen ismétlődő feladat.	8	72,7%	25	56,8%	45	71,4%	78	66,1%
2 - 5 évente kerül sor rá	0	0,0%	9	20,5%	8	12,7%	17	14,4%
5 - 10 évente kerül sor rá	0	0,0%	1	2,3%	0	0,0%	1	0,8%
Egyéb	0	0,0%	1	2,3%	2	3,2%	3	2,5%
Összesen	11	100%	44	100%	63	100%	118	100%

Eszközérték alapján a kisvállalatok negyedénél (27,3%), a középvállalatok ötödénél (18,2%), illetve a nagyvállalatok nyolcadánál (12,7%) nincs meghatározva a felülvizsgálat gyakorisága. Eszerint a nagyobb vállalatméret indokolja a felülvizsgálati idők meghatározását.

Azok a kisvállalkozások, ahol meg van határozva a felülvizsgálat gyakorisága, mindegyike évente ismétlődő feladatnak tartja azt. A középvállalatoknál (56,8%-ánál) és a nagyvállalatoknál (71,4%-ánál) is ez a leggyakoribb eset, de minden negyedik középvállalat és minden hetedik nagyvállalat ettől eltérő időközönként vizsgálja felül stratégiáját.

29. sz. táblázat: *Stratégia felülvizsgálata árbevétel kategóriánként, 2004*

Árbevétel szerint	Kisvállalat		Középvállalat		Nagyvállalat		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%
A stratégia felülvizsgálatával nem foglalkoznak a vállalatnál.	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Nincs meghatározva a felülvizsgálat gyakorisága.	2	15,4%	8	16,0%	9	15,8%	19	15,8%
Évente rendszeresen ismétlődő feladat.	11	84,6%	32	64,0%	37	64,9%	80	66,7%
2 - 5 évente kerül sor rá	0	0,0%	8	16,0%	9	15,8%	17	14,2%
5 – 10 évente kerül sor rá	0	0,0%	1	2,0%	0	0,0%	1	0,8%
Egyéb	0	0,0%	1	2,0%	2	3,5%	3	2,5%
Összesen	13	100%	50	100%	57	100%	120	100%

Árbevétel szerint egységes képet kapunk a formalizált stratégiai tervezést folytató vállalatok stratégiáinak felülvizsgálatával kapcsolatban.

Átlagosan a vállalkozások 15,8%-a nem határozza meg a stratégia felülvizsgálatának gyakoriságát, mely értéktől az egyes kategóriaértékek legfeljebb 0,4 százalékponttal térnek el.

A kisvállalkozások fennmaradó része évente vizsgálja felül stratégiáját, mely egyben a közép- és nagyvállalatok kétharmadának is jellemző gyakorlata (64%-ának, illetve 64,9%-ának). A közép- és nagyvállalatok 20%-ánál, illetve 19,3%-ánál beszélhetünk ettől eltérő gyakorlatról, mely egy évnél ritkább periodicitást jelent. A ritkább felülvizsgálat is jellemzően 2-5 év.

30. sz. táblázat: *Stratégia felülvizsgálata exportarány kategóriánként, 2004*

Exportarány szerint	Nincs export		Nincs jelentős export		Alacsony export		Közepes export		Jelentős export		Domináns export		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
A stratégia felülvizsgálatával nem foglalkoznak.	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Nincs meghatározva a felülvizsgálat gyakorisága.	8	17,8%	4	16,0%	3	25,0%	3	27,3%	0	0,0%	0	0,0%	18	16,1%
Évente rendszeresen ismétlődő feladat.	33	73,3%	17	68,0%	4	33,3%	7	63,6%	3	50,0%	11	84,6%	75	67,0%
2 - 5 évente kerül sor rá	3	6,7%	3	12,0%	5	41,7%	1	9,1%	2	33,3%	2	15,4%	16	14,3%
5 - 10 évente kerül sor rá	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Egyéb	1	2,2%	1	4,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	16,7%	0	0,0%	3	2,7%
Összesen	45	100%	25	100%	12	100%	11	100%	6	100%	13	100%	112	100%

A 30.sz. táblázat bemutatja a stratégiaalkotás exportarány szerinti vizsgálatát. Azoknál a vállalatoknál, ahol az árbevétel több mint fele exportból származik, vagyis jelentős vagy domináns exportarányal rendelkeznek, azok mindegyikénél meg van határozva a stratégia felülvizsgálatának gyakorisága. Hasonló jelenségre figyelhetünk fel a 33. sz. táblázatban, miszerint a külföldi többségi tulajdonban lévő vállalatok közül mindössze 1 (3,3%) esetén nincs meghatározva a felülvizsgálat gyakorisága.

A 11-50% közötti exportarányal rendelkező vállalatok negyedénél (26,1%-ánál), míg a legfeljebb 10%-os exportarányal rendelkezők minden hatodik vállalatánál (17,1%) nincs meghatározva a stratégia felülvizsgálatának gyakorisága.

Az alacsony exporttal rendelkezők kategóriáját leszámítva minden kategóriában a vállalatok többsége évente rendszeresen ismétlődő feladatnak ítélte meg a stratégia felülvizsgálatát. 2-5 évente szükséges felülvizsgálatot az alacsony és a jelentős exporthányaddal rendelkező vállalatok jelentős hányada gondolja célszerű időhorizontnak.

Egyetlen vállalat sem választotta a stratégia felülvizsgálatára a „10-15 évente kerül sor rá” válaszlehetőséget, illetve az egyéb felülvizsgálati intervallumok is 3 kategóriában (nincs export, nincs jelentős export és jelentős export) csupán 1-1 vállalat esetén fordult elő.

31. sz. táblázat: *Stratégia felülvizsgálata a diverzifikáció foka szerint, 2004*

Üzletágak száma szerint	Egyben tevékenykedő		Diverzifikált		Erősen diverzifikált		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%
A stratégia felülvizsgálatával nem foglalkoznak a vállalatnál.	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Nincs meghatározva a felülvizsgálat gyakorisága.	4	12,1%	12	17,9%	5	17,2%	21	16,3%
Évente rendszeresen ismétlődő feladat.	25	75,8%	43	64,2%	17	58,6%	85	65,9%
2 - 5 évente kerül sor rá	3	9,1%	10	14,9%	6	20,7%	19	14,7%
5 - 10 évente kerül sor rá	0	0,0%	0	0,0%	1	3,4%	1	0,8%
Egyéb	1	3,0%	2	3,0%	0	0,0%	3	2,3%
Összesen	33	100%	67	100%	29	100%	129	100%

A több üzletágban tevékenykedő vállalatok hajlamosak ritkábban felülvizsgálni stratégiájukat. Bár az erősen diverzifikált vállalatok esetén is a leggyakoribb a stratégia évenkénti felülvizsgálata, ám ez 58,6%-ukra jellemző, szemben a diverzifikált vállalatok 64,2%-os és az egy üzletágban tevékenykedők 75,8%-os értékével.

Az évesnél ritkább periódusonként vizsgálja felül stratégiáját az erősen diverzifikált vállalatok negyede (24,1%-a), a diverzifikált vállalatok hetede (14,9%-a) és az egy üzletágban tevékenykedő vállalatok tizenegyede (9,1%-a). A több üzletágban tevékenykedő vállalatok esetében gyakoribb a nem meghatározott időnként történő felülvizsgálat is (17,7%), mint az egy üzletágban tevékenykedő társaiknál.

32. sz. táblázat: *Stratégia felülvizsgálata állami státuszú előd szerint, 2004*

Állami státuszú előd szerint	Volt		Nem volt		Összesen	
	N	%	N	%	N	%
A stratégia felülvizsgálatával nem foglalkoznak a vállalatnál.	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Nincs meghatározva a felülvizsgálat gyakorisága.	11	13,6%	9	20,5%	20	16,0%
Évente rendszeresen ismétlődő feladat.	54	66,7%	29	65,9%	83	66,4%
2 - 5 évente kerül sor rá	15	18,5%	4	9,1%	19	15,2%
5 - 10 évente kerül sor rá	0	0,0%	1	2,3%	1	0,8%
Egyéb	1	1,2%	1	2,3%	2	1,6%
Összesen	81	100%	44	100%	125	100%

Az állami státuszú előddel rendelkező vállalatok 86,4%-a meghatározza a felülvizsgálat gyakoriságát, akiknek nem volt állami státuszú elődjük, azoknak 79,5%-a.

A formalizált stratégiai tervezést folytató vállalatok kétharmada tartja szükségesnek évente felülvizsgálni a stratégiát kategóriától függetlenül (a két kategória eloszlási értékei között mindössze 0,8 százalékpontos az eltérés).

Évesnél ritkább felülvizsgálati gyakoriság a 81 állami státuszú előddel rendelkező vállalat közül 15 esetén tapasztalhatunk (18,5%) még a 44 állami státuszú előddel nem rendelkező vállalat közül csupán 5 akad (11,4%).

33. sz. táblázat: *Stratégia felülvizsgálata többségi tulajdonos kategóriánként, 2004*

Többségi tulajdonos	Magyar állam		Belföldi magán		Külföldi		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%
A stratégia felülvizsgálatával nem foglalkoznak a vállalatnál.	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Nincs meghatározva a felülvizsgálat gyakorisága.	9	19,6%	9	19,1%	1	3,3%	19	15,4%
Évente rendszeresen ismétlődő feladat.	25	54,3%	34	72,3%	22	73,3%	81	65,9%
2 - 5 évente kerül sor rá	9	19,6%	4	8,5%	6	20,0%	19	15,4%
5 - 10 évente kerül sor rá	1	2,2%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,8%
Egyéb	2	4,3%	0	0,0%	1	3,3%	3	2,4%
Összesen	46	100%	47	100%	30	100%	123	100%

A tervszerű felülvizsgálat a magyar többségi tulajdonú vállalatok négyötödére jellemző (79,6%-ára), szemben a külföldi többségi tulajdonban lévő vállalatokkal, melyek szinte mindegyikének (96,7%-ának) bevett gyakorlata a felülvizsgálat gyakoriságának rögzítése.

Az éves felülvizsgálati gyakoriság tekintetében a külföldi és a belföldi magán vállalatok mutatnak hasonlóságot a maguk 73,3%-os és 72,3%-os értékével, melynél a magyar állami vállalatok értéke közel 35%-kal alacsonyabb (54,3%).

Az évesnél ritkább felülvizsgálati periódusok meghatározásában a magyar állami és a külföldi vállalatok között fedezhetünk fel hasonlóságot, hiszen az ő negyedüket (21,8%-ukat és 20%-ukat) érinti ez a gyakoriság. A mintába került 47 belföldi magán tulajdonú vállalat közül 4 akadt, aki 2-5 évente vizsgálja felül stratégiáját.

A jelen 4. szakasz vizsgálatait összevetve az ezt megelőző 3. szakasz megállapításaival összességében kijelenthető, hogy a stratégia időhorizontja nagyban meghatározza a stratégia felülvizsgálatának gyakoriságát.

5. Kik vesznek részt a stratégia kidolgozásában a vállalatnál?

A kérdésre kapott válaszok megoszlását az alábbi 34. sz. táblázat mutatja be:

34. sz. táblázat: A stratégia kidolgozásában résztvevők köre 1996-1999-2004

	1996		1999		2004		Változás (%)		
	N	%	N	%	N	%	'99/'96	'04/'99	'04/'96
a vállalat felsőszintű vezetői	31	22,0%	34	30,1%	30	23,3%	36,9%	-22,7%	5,8%
a felsőszintű vezetők és a tervezési/stratégiai szakapparátus tagjai	43	30,5%	24	21,2%	26	20,2%	-30,4%	-5,1%	-33,9%
a felsőszintű és a középvezetők, valamint a tervezési/stratégiai szakapparátus tagjai	41	29,1%	33	29,2%	41	31,8%	0,4%	8,8%	9,3%
valamennyi vezetői szint részt vesz a stratégia kidolgozásában	20	14,2%	17	15,0%	22	17,1%	6,1%	13,4%	20,2%
a vállalat valamennyi vezetője, valamint a beosztott dolgozók is részt vesznek a stratégia kidolgozásában	6	4,3%	5	4,4%	8	6,2%	4,0%	40,2%	45,7%
a beosztott dolgozók sokszor kezdeményeznek, tesznek javaslatot	-		-		2	1,6%			
Összesen	141	100%	113	100%	129	100%			

2004-ben a formalizált stratégiai tervezést folytató vállalatok 23,3%-ánál a vállalat felsőszintű vezetői határozták meg a stratégiát. Valamivel kevesebb olyan vállalat volt (20,2%), ahol a felsőszintű vezetők mellett a tervezési/stratégiai szakapparátus tagjait is bevonták a stratégiaalkotásba.

A legtöbb vállalat által alkalmazott gyakorlat a stratégiakészítés körének meghatározására a vállalatok harmadát érinti (31,8%), miszerint a felsőszintű és a középvezetők, valamint a tervezési/stratégiai szakapparátus tagjai is részt vesznek a stratégia megalkotásában és felülvizsgálatában.

Valamennyi vezetői szint bevonása a vállalatok 17,1%-át, míg valamennyi beosztott részvétele a stratégia kidolgozásában a vállalatok 6,2%-át érinti. A korábbi évek kérdőíveihez képest új lehetséges válaszelem volt „a beosztott dolgozók sokszor kezdeményeznek, tesznek javaslatot”, ám a 129 válaszadó közül mindösszesen 2 választotta ezt.

A három felmérés eloszlásait vizsgálva, melyet a 34. sz. táblázat foglal össze, a legfőbb tendencia az alsóbb vezetői szintek nagyobb fokú bevonása a stratégiakészítésbe. Ez kedvező

folyamatnak tekinthető, hiszen így nő annak az esélye, hogy a kidolgozott stratégia sikeresen megvalósuljon.

A középszintű vezetők kihagyása a stratégiakészítésből 1996-ban 52,5%, 1999-ben 51,3%, míg 2004-ben 43,5% volt. Ez a középszintű vezetők bevonásának 18,9%-os előretörését jelzi 2004-ben 1996-hoz képest. Az alacsonyabb szintű vezetőket a három felmérés időrendjében a vállalatok 18,5%-a, 19,4%-a és 23,3%-a vonta be a stratégiai tervezési feladatokba. Ez 26%-os emelkedést jelent.

Legnagyobb a növekedés azon vállalatok gyakoriságában, melyek valamennyi dolgozóra számítanak a stratégia kifundálásában. Az 1996 és a 1999 évi eredmények között nincs lényeges különbség, ám 1996 és 2004 évek között jelentős növekedés tapasztalható, hiszen a korábbi 4,3%-os érték 7,8%-ra módosult, ezzel 81,4%-ot növekedett. A nagyarányú növekedés ellenére, továbbra is a vállalatok elenyésző hányada vonja be a dolgozókat a stratégia megfogalmazásába.

Tehát a vállalatok egyre nagyobb százaléka vonja be a felsőszintű vezetés és a tervezési/stratégiai szakapparátus mellett az alacsonyabb szintű vezetőket és a dolgozókat is. Ennek oka a stratégia sikeres megvalósításában keresendő.

A szélesebb kör bevonása a stratégiakészítésbe egyrészt információ-többletet jelent, másrészt segíti a stratégia zökkenőmentes befogadását és végrehajtását. Az előnyök kihasználása érdekében szükséges a résztvevő felek összehangolása.

Stratégia készítésében résztvevők köre kategóriánként

35. sz. táblázat: *Stratégia készítésében résztvevők köre létszám kategóriánként, 2004*

Létszám szerint	Kisvállalat		Középvállalat		Nagyvállalat		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%
a vállalat felsőszintű vezetői	1	100,0%	17	28,3%	14	20,0%	32	24,4%
a felsőszintű vezetők és a tervezési/stratégiai szakapparátus tagjai	0	0,0%	12	20,0%	14	20,0%	26	19,8%
a felsőszintű és a középvezetők, valamint a tervezési/stratégiai szakapparátus tagjai	0	0,0%	16	26,7%	25	35,7%	41	31,3%
valamennyi vezetői szint részt vesz a stratégia kidolgozásában	0	0,0%	9	15,0%	14	20,0%	23	17,6%
a vállalat valamennyi vezetője, valamint a beosztott dolgozók is részt vesznek a stratégia kidolgozásában	0	0,0%	5	8,3%	2	2,9%	7	5,3%
a beosztott dolgozók sokszor kezdeményeznek, tesznek javaslatot	0	0,0%	1	1,7%	1	1,4%	2	1,5%
Összesen	1	100%	60	100%	70	100%	131	100%

A létszám szerinti nagyvállalatok kétötöde hagyja ki középvezetőit a stratégiakészítésből, míg ez az érték a középvállalatok esetén 8,3 százalékponttal magasabb. Az egy kisvállalati méretkategóriába került vállalkozás stratégiáját a felsőszintű vezetők alkotják.

Az alacsonyabb szintű vezetőknek és a dolgozóknak nincs beleszólásuk a középvállalatok és a nagyvállalatok háromnegyedének stratégiájába. A dolgozók a nagyvállalatok 4,3%-ában, a középvállalatok 10%-ában hatnak a vállalati stratégia kialakulására.

36. sz. táblázat: *Stratégia készítésében résztvevők köre eszközérték kategóriánként, 2004*

Eszközérték szerint	Kisvállalat		Középvállalat		Nagyvállalat		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%
a vállalat felsőszintű vezetői	3	27,3%	11	24,4%	13	20,3%	27	22,5%
a felsőszintű vezetők és a tervezési/stratégiai szakapparátus tagjai	2	18,2%	8	17,8%	14	21,9%	24	20,0%
a felsőszintű és a középvezetők, valamint a tervezési/stratégiai szakapparátus tagjai	3	27,3%	12	26,7%	23	35,9%	38	31,7%
valamennyi vezetői szint részt vesz a stratégia kidolgozásában	2	18,2%	9	20,0%	11	17,2%	22	18,3%
a vállalat valamennyi vezetője, valamint a beosztott dolgozók is részt vesznek a stratégia kidolgozásában	1	9,1%	4	8,9%	2	3,1%	7	5,8%
a beosztott dolgozók sokszor kezdeményeznek, tesznek javaslatot	0	0,0%	1	2,2%	1	1,6%	2	1,7%
Összesen	11	100%	45	100%	64	100%	120	100%

Az eszközérték szerinti méretkategóriákat tekintve kettősség figyelhető meg. A kis- és középvállalatok stratégiáját gyakrabban határozzák meg önállóan a felsőszintű vezetők (27,3% és 24,4%), mint a nagyvállalatok stratégiáját (20,3%), ám a dolgozókra is nagyobb mértékben számítanak (9,1% és 11,1% szemben a 4,7%-kal).

A nagyvállalatok szívesebben alkalmaznak szakapparátust a stratégia kidolgozására (79,3%), mint a kisebb méretkategóriába tartozók (méret szerint csökkenve 75,6% és 72,7%). A szakapparátus mellett a nagyvállalatok szívesebben vonják be a középvezetői szintet a stratégia formálásába, miközben az alacsonyabb vezetői szinten lévőket és a dolgozókat kihagyják (35,9% szemben a 26,7% és a 27,3%-os értékkel).

Az eltérések ellenére alapvetően nem különbözik a vállalatok stratégiájának kialakításába bevontak köre, csupán feltevésem szerint alkalmazkodik a vállalatok szervezeti felépítéséhez. Egy következő vizsgálat során érdemes lenne megtudni a meghatározó stratégiák számát is a vállalatoknál.

37. sz. táblázat: Stratégia készítésében résztvevők köre árbevétel kategóriánként, 2004

Árbevétel szerint	Kisvállalat		Középvállalat		Nagyvállalat		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%
a vállalat felsőszintű vezetői	4	30,8%	14	27,5%	13	21,3%	31	24,8%
a felsőszintű vezetők és a tervezési/stratégiai szakapparátus tagjai	3	23,1%	6	11,8%	15	24,6%	24	19,2%
a felsőszintű és a középvezetők, valamint a tervezési/stratégiai szakapparátus tagjai	3	23,1%	14	27,5%	22	36,1%	39	31,2%
valamennyi vezetői szint részt vesz a stratégia kidolgozásában	2	15,4%	11	21,6%	9	14,8%	22	17,6%
a vállalat valamennyi vezetője, valamint a beosztott dolgozók is részt vesznek a stratégia kidolgozásában	1	7,7%	5	9,8%	1	1,6%	7	5,6%
a beosztott dolgozók sokszor kezdeményeznek, tesznek javaslatot	0	0,0%	1	2,0%	1	1,6%	2	1,6%
Összesen	13	100%	51	100%	61	100%	125	100%

Az eszközérték szerinti méretkategóriák megállapításait az árbevétel szerinti méretkategóriák vizsgálata is alátámasztja.

A legfontosabb megállapítások:

- A nagyvállalatok stratégiájának kidolgozásában a felsővezetők és a szakapparátus mellett leggyakrabban a középvezetők is részt vesznek, ám az alacsonyabb vezetői szintek, illetve a dolgozók gyakorta kimaradnak.
- A kisvállalatok stratégiáját elsődlegesen a felsőszintű vezetők határozzák meg, ám nem ritka a többi vezetői szint és a dolgozók bevonása sem.
- A középvállalkozások esetén felértékelődnek az alacsonyabb vezetői szintek, melyeket gyakrabban vonnak be a stratégiai tervezési folyamatokba, mint a többi kategória esetén.
- Az eltérések elsősorban a mérethez igazodó szervezeti sajátosságokhoz igazodnak.

A méretkategóriák szerinti vizsgálódások után érdemes rátérni az exportarány, az üzletágak száma (diverzifikáció mértéke), az állami tulajdonú előd és a többségi tulajdonos figyelembe vételével készített kategóriák boncolgatására.

A formalizált stratégiai tervezést folytató vállalatok stratégiaalkotásába bevontak körét az exportarány szerint 6 kategóriába sorolva a következő, 38. sz. táblázat tartalmazza.

38. sz. táblázat: Stratégia készítésében résztvevők köre exportarány kategóriánként, 2004

Exportarány szerint	Nincs export		Nincs jelentős export		Alacsony export		Közepes export		Jelentős export		Domináns export		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
a vállalat felsőszintű vezetői	11	23,9%	4	16,0%	4	30,8%	3	27,3%	4	66,7%	3	21,4%	29	25,2%
a felsőszintű vezetők és a tervezési/stratégiai szakapparátus tagjai	8	17,4%	8	32,0%	2	15,4%	3	27,3%	0	0,0%	2	14,3%	23	20,0%
a felsőszintű és a középszintű, valamint a tervezési/stratégiai szakapparátus tagjai	13	28,3%	10	40,0%	2	15,4%	4	36,4%	2	33,3%	2	14,3%	33	28,7%
Valamennyi vezetői szint részt vesz a stratégia kidolgozásában	9	19,6%	2	8,0%	3	23,1%	1	9,1%	0	0,0%	6	42,9%	21	18,3%
a vállalat valamennyi vezetője, valamint a beosztott dolgozók is részt vesznek a stratégia kidolgozásában	4	8,7%	1	4,0%	2	15,4%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	7	6,1%
a beosztott dolgozók sokszor kezdeményeznek, tesznek javaslatot	1	2,2%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	7,1%	2	1,7%
Összesen	46	100%	25	100%	13	100%	11	100%	6	100%	14	100%	115	100%

A 38. sz. táblázat alapján a felsővezetők önálló stratégiaalkotása a jelentős exporttal rendelkező vállalatok kétharmadára jellemző, mely azonban nem tekinthető mélyebb következtetések levonására alkalmas értéknek, a minta korlátozott reprezentativitása miatt.

Hasonló, az átlagtól szignifikánsan eltérő értékeket könnyedén találhatunk még a táblázatban, melyekkel azonban óatosan kell bánnunk mielőtt következtetéseket vonnánk le belőlük, mivel az alacsony elemszám, és a minta korlátozott reprezentativitása miatt a nagy valószínűséggel eshetünk a tévedés csapdájába.

Mindemellett az alacsonyszintű vezetők csak a domináns exporttal rendelkező vállalatok (42,9%), az alacsony exporttal rendelkező vállalatok (38,5%) és az exporttal nem rendelkező vállalatok (28,3%) jelentős részénél jutnak szerephez a stratégia kidolgozásában.

Összességében a formalizált stratégiai tervezést folytató vállalatokat exportarány szerint kategorizálva nem mutatható ki egyértelmű tendencia arra vonatkozóan, hogy az exportarány növekedése vagy éppen csökkenése befolyásolná a stratégiaalkotásba bevontak körét, vagy fordítva, a bevontak köre befolyásolná az export részarányt.

39. sz. táblázat: Stratégia készítésében résztvevők köre a diverzifikáció foka szerint, 2004

Üzletágak száma szerint	Egyben tevékenykedő		Diverzifikált		Erősen diverzifikált		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%
a vállalat felsőszintű vezetői	12	33,3%	16	23,2%	5	17,2%	33	24,6%
a felsőszintű vezetők és a tervezési/stratégiai szakapparátus tagjai	10	27,8%	15	21,7%	2	6,9%	27	20,1%
a felsőszintű és a középvezetők, valamint a tervezési/stratégiai szakapparátus tagjai	7	19,4%	20	29,0%	14	48,3%	41	30,6%
valamennyi vezetői szint részt vesz a stratégia kidolgozásában	6	16,7%	10	14,5%	7	24,1%	23	17,2%
a vállalat valamennyi vezetője, valamint a beosztott dolgozók is részt vesznek a stratégia kidolgozásában	1	2,8%	6	8,7%	1	3,4%	8	6,0%
a beosztott dolgozók sokszor kezdeményeznek, tesznek javaslatot	0	0,0%	2	2,9%	0	0,0%	2	1,5%
Összesen	36	100%	69	100%	29	100%	134	100%

A diverzifikáció nagyban hozzájárul a felsővezetők és a stratégiai szakapparátus mellett az alacsonyabb szintek bevonásához a stratégia elkészítésébe. Az erősen diverzifikált vállalatok 75,9%-a vonja be a középvezetőket a tervezési folyamatokba, míg a diverzifikált vállalatok 55,1%-a és az egy üzletágban tevékenykedők mindössze 38,9%-a.

A középvezető szint mellett az alacsonyabb szintekre is gyakrabban számítanak a több üzletágban tevékenykedő vállalatok főstratégái, mint teszik azt az egy üzletágban tevékenykedő társaik. Az erősen diverzifikált vállalatok 27,5%-a, a diverzifikált vállalatok 26,1%-a, míg az egy üzletágban tevékenykedő vállalatok 19,5%-a nem csak a közép- és felsővezetőkre, valamint a szakapparátusra számít a stratégia megalkotásakor.

A beosztottak stratégiára gyakorolt hatása a diverzifikált vállalatokban a legjelentősebb, ám erőteljes bevonásról korántsem beszélhetünk ebben az esetben sem.

Tehát a diverzifikáltabb vállalatok gyakrabban vonják be az alacsonyabb vezetői szinteket a stratégiaformálásba. Ha nem is ennyire szignifikánsan, de ez az állítás igaz az állami státuszú előddel rendelkező vállalatokra is.

Vagyis az állami státuszú előd az alacsonyabb vezetői szintek bevonását a stratégiai tervezésbe valószínűbbé teszi, bár szignifikáns eltérés nem mutatható ki előd szerint a bevontak körében és összetételében.

40. sz. táblázat: Stratégia készítésében résztvevők köre állami státuszú előd szerint, 2004

Állami státuszú előd szerint	Volt		Nem volt		Összesen	
	N	%	N	%	N	%
a vállalat felsőszintű vezetői	19	23,2%	13	28,9%	32	25,2%
a felsőszintű vezetők és a tervezési/stratégiai szakapparátus tagjai	14	17,1%	10	22,2%	24	18,9%
a felsőszintű és a középvezetők, valamint a tervezési/stratégiai szakapparátus tagjai	25	30,5%	12	26,7%	37	29,1%
valamennyi vezetői szint részt vesz a stratégia kidolgozásában	17	20,7%	7	15,6%	24	18,9%
a vállalat valamennyi vezetője, valamint a beosztott dolgozók is részt vesznek a stratégia kidolgozásában	6	7,3%	2	4,4%	8	6,3%
a beosztott dolgozók sokszor kezdeményeznek, tesznek javaslatot	1	1,2%	1	2,2%	2	1,6%
Összesen	82	100%	45	100%	127	100%

Az üzletágak számához és az állami elődhez hasonlóan a többségi tulajdonosnak is jelentős hatása van a stratégiaalkotásba bevontak körére, melyet a 41. sz. táblázatból olvashatunk ki.

41. sz. táblázat: Stratégia készítésében résztvevők köre többségi tulajdonos kategóriánként, 2004

Többségi tulajdonos	Magyar állam		Belföldi magán		Külföldi		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%
a vállalat felsőszintű vezetői	5	10,9%	20	42,6%	6	19,4%	31	25,0%
a felsőszintű vezetők és a tervezési/stratégiai szakapparátus tagjai	8	17,4%	9	19,1%	8	25,8%	25	20,2%
a felsőszintű és a középvezetők, valamint a tervezési/stratégiai szakapparátus tagjai	19	41,3%	12	25,5%	8	25,8%	39	31,5%
valamennyi vezetői szint részt vesz a stratégia kidolgozásában	10	21,7%	4	8,5%	7	22,6%	21	16,9%
a vállalat valamennyi vezetője, valamint a beosztott dolgozók is részt vesznek a stratégia kidolgozásában	4	8,7%	2	4,3%	1	3,2%	7	5,6%
a beosztott dolgozók sokszor kezdeményeznek, tesznek javaslatot	0	0,0%	0	0,0%	1	3,2%	1	0,8%
Összesen	46	100%	47	100%	31	100%	124	100%

A belföldi magánvállalatok stratégiát jellemzően a felsőszintű vezetők önállóan hozzák meg (42,6%), mellettük, még a szakapparátus és a középszintű vezetők játszhatnak jelentős szerepet. Ezzel szemben a magyar állami vállalatok jellemzően a felső- és középvezetői szinteken lévőket és a szakapparátust vonja be a stratégiakészítési folyamatokba (41,3%), de nem ritka az alacsonyabb szintű vezetők bevonása sem (30,4%).

A külföldi vállalatok ötödénél (19,4%) a vállalat felsőszintű vezetői önállóan, negyedénél (25,8%) a szakapparátus tagjaival, másik negyedénél (25,8%) a középvezetőkkel és a szakapparátus tagjaival együtt, harmadik negyedénél (22,6%) valamennyi vezetői szint részt vesz a stratégiai terv kidolgozásában.

6. A stratégia kidolgozása során külső tanácsadó cégeket foglalkoztatnak-e?

A kérdésre kapott válaszok megoszlását az alábbi, 42. sz. táblázat mutatja be:

42. sz. táblázat: Tanácsadó cégek alkalmazása a stratégia kidolgozásában 1996-2004

	1996		2004		Változás (%)
	N	%	N	%	'04/'96
a stratégiát a vállalat munkatársai dolgozzák ki	81	57,1%	75	58,6%	2,6%
esetenként igénybe veszik külső tanácsadó cégek segítségét	52	36,6%	43	33,6%	-8,3%
a stratégia kidolgozásában rendszeresen közreműködik külső tanácsadó cég(ek)	9	6,3%	10	7,8%	23,3%
Összesen	142	100%	128	100%	

2004-ben a formalizált stratégiai tervezést folytató vállalatok 58,6%-a nem vette igénybe külső tanácsadó cégek segítségét, stratégiáját maga dolgozta ki. Esetenként igénybe vette külső tanácsadó cég segítségét a vállalkozások 33,6%-a, míg rendszeresen 7,8%-uk élt ezzel a lehetőséggel. Az első és az utolsó felmérés között eltelt nyolc év során nem változott alapvetően a külső cégek bevonása a stratégiaalkotásba, bár figyelemre méltó az esetenkénti felkérésének 3 százalékpontos csökkenése.

Tanácsadó cégek bevonása kategóriánként

43. sz. táblázat: Tanácsadó cégek bevonása létszám kategóriánként, 2004

Létszám szerint	Kisvállalat		Középvállalat		Nagyvállalat		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%
a stratégiát a vállalat munkatársai dolgozzák ki	1	100,0%	38	65,5%	37	56,1%	76	60,8%
esetenként igénybe veszik külső tanácsadó cégek segítségét	0	0,0%	16	27,6%	23	34,8%	39	31,2%
a stratégia kidolgozásában rendszeresen közreműködik külső tanácsadó cég(ek)	0	0,0%	4	6,9%	6	9,1%	10	8,0%
Összesen	1	100%	58	100%	66	100%	125	100%

Létszám szerint a nagyobb vállalatok esetén jellemzőbb a külső cégek eseti és rendszeres bevonása a stratégiaformálásba, bár még így is a vállalatok többségénél a munkatársak készítik el azt. Külső tanácsadó céget vesz igénybe a nagyvállalatok 43,9%-a, melyből minden ötödik (20,7%) rendszeresen alkalmazza őket. A középvállalatok 35,5%-a igényli külsős tanácsadók bevonását, melyből, a nagyvállalatok gyakorlatához hasonlóan, minden ötödiket (20%) rendszeresen veszik igénybe.

44. sz. táblázat: Tanácsadó cégek bevonása eszközérték kategóriánként, 2004

Eszközérték szerint	Kisvállalat		Középvállalat		Nagyvállalat		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%
a stratégiát a vállalat munkatársai dolgozzák ki	9	81,8%	27	61,4%	35	55,6%	71	60,2%
esetenként igénybe veszik külső tanácsadó cégek segítségét	2	18,2%	15	34,1%	21	33,3%	38	32,2%
a stratégia kidolgozásában rendszeresen közreműködik külső tanácsadó cég(ek)	0	0,0%	2	4,5%	7	11,1%	9	7,6%
Összesen	11	100%	44	100%	63	100%	118	100%

Eszközérték szerinti méretkategóriákat vizsgálva is kijelenthetjük, hogy a nagyobb vállalatok nagyobb arányban és gyakrabban veszik igénybe külső tanácsadó cégek közreműködését a stratégia kidolgozásában. A kisvállalatok mindössze 18,2%-a vesz igénybe esetenként tanácsadást, de egyikük sem igényli a külsős tanácsadók rendszeres közreműködését.

A középvállalatok és a nagyvállalatok harmada (34,1%-a és 33,3%-a) von be esetenként külső tanácsadó cégeket a stratégiaalkotás folyamataiba, de rendszeresen a mintába és a kategóriába került 44 középvállalat közül csupán 2 (4,5%), szemben a 63 nagyvállalat közül 7 (11,1%) foglalkoztatja őket.

45. sz. táblázat: Tanácsadó cégek bevonása árbevétel kategóriánként, 2004

Árbevétel szerint	Kisvállalat		Középvállalat		Nagyvállalat		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%
a stratégiát a vállalat munkatársai dolgozzák ki	8	61,5%	34	68,0%	29	50,9%	71	59,2%
esetenként igénybe veszik külső tanácsadó cégek segítségét	5	38,5%	13	26,0%	22	38,6%	40	33,3%
a stratégia kidolgozásában rendszeresen közreműködik külső tanácsadó cég(ek)	0	0,0%	3	6,0%	6	10,5%	9	7,5%
Összesen	13	100%	50	100%	57	100%	120	100%

Az árbevétel szerinti csoportosítás, melyet a 45. sz. táblázat tartalmaz, igazolja a gyakoriságra vonatkozó eddigi megállapításunkat, miszerint a nagyobb vállalatok gyakrabban veszik igénybe külső tanácsadó cégek segítségét a stratégiakészítéshez.

A mintába került középvállalatok esetén nagyobb arányban tapasztalhatjuk, hogy a vállalat munkatársai önállóan dolgozzák ki a stratégiát (68%), mint a kisvállalatok esetén (61,5%), ám ez elsősorban abból adódhat, hogy a mintába nagyobb méretű kisvállalatok kerültek. A „nagyobb kisvállalat” megállapítást az is igazolja, hogy létszám szerint ezek többsége sem kisvállalat, mindösszesen mindhárom kategóriaérték szerinti kisvállalat 1 található a formalizált stratégiai tervezést folytató vállalatok között.

46. sz. táblázat: Tanácsadó cégek bevonása exportarány kategóriánként, 2004

Exportarány szerint	Nincs export		Nincs jelentős export		Alacsony export		Közepes export		Jelentős export		Domináns export		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
a stratégiát a vállalat munkatársai dolgozzák ki	25	55,6%	17	68,0%	7	58,3%	7	63,6%	4	66,7%	7	53,8%	67	59,8%
esetenként igénybe veszik külső tanácsadó cégek segítségét	15	33,3%	7	28,0%	4	33,3%	4	36,4%	2	33,3%	4	30,8%	36	32,1%
a stratégia kidolgozásában rendszeresen közreműködik külső tanácsadó cég(ek)	5	11,1%	1	4,0%	1	8,3%	0	0,0%	0	0,0%	2	15,4%	9	8,0%
Összesen	45	100%	25	100%	12	100%	11	100%	6	100%	13	100%	112	100%

Exportarány szerint kategorizálva a mintába került vállalatokat megállapíthatjuk, hogy az export részarányának nincs lényeges hatása a külső tanácsadó cégek bevonására vagy éppen kihagyására a stratégiakészítéséből. Bár elgondolkodtató az a tény, hogy az exporttal nem rendelkező vállalatok és a domináns exporttal rendelkező cégek több, mint 10%-a vesz igénybe rendszeresen külső tanácsadókat (11,1% és 15,4%), míg a többi kategória esetén ez összesen 2 vállalatot érint.

47. sz. táblázat: Tanácsadó cégek bevonása a diverzifikáció foka szerint, 2004

Üzletágak száma szerint	Egyben tevékenykedő		Diverzifikált		Erősen diverzifikált		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%
a stratégiát a vállalat munkatársai dolgozzák ki	18	54,5%	41	61,2%	19	65,5%	78	60,5%
esetenként igénybe veszik külső tanácsadó cégek segítségét	12	36,4%	19	28,4%	10	34,5%	41	31,8%
a stratégia kidolgozásában rendszeresen közreműködik külső tanácsadó cég(ek)	3	9,1%	7	10,4%	0	0,0%	10	7,8%
Összesen	33	100%	67	100%	29	100%	129	100%

A több üzletágban tevékenykedő vállalatok inkább támaszkodnak saját stratégiai apparátusukra, mintsem külső tanácsadó cégekre a stratégia elkészítésében, sőt minél több üzletágban

tevékenykedik egy vállalat, annál inkább saját bázisra támaszkodik. Számokban kifejezve az erősen diverzifikált vállalatok 65,5%-ának, a diverzifikált vállalatok 61,2%-ának, míg az egy üzletágban tevékenykedő vállalatok 54,5%-ának stratégiáját a vállalat munkatársai dolgozzák ki.

Az erősen diverzifikált vállalatok legfeljebb esetenként veszik igénybe külső tanácsadó cégek segítségét, míg a másik két kategória esetén a vállalatok tizede (az egy üzletágban tevékenykedők 9,4%-a, a diverzifikált vállalatok 10,4%-a) rendszeresen foglalkoztat külsős cégeket a stratégiaalkotásban.

48. sz. táblázat: Tanácsadó cégek bevonása állami státuszú előd szerint, 2004

Állami státuszú előd szerint	Volt		Nem volt		Összesen	
	N	%	N	%	N	%
a stratégiát a vállalat munkatársai dolgozzák ki	25	41,0%	30	68,2%	55	52,4%
esetenként igénybe veszik külső tanácsadó cégek segítségét	26	42,6%	14	31,8%	40	38,1%
a stratégia kidolgozásában rendszeresen közreműködik külső tanácsadó cég(ek)	10	16,4%	0	0,0%	10	9,5%
Összesen	61	100%	44	100%	105	100%

Az állami státuszú előd erősen hat a tanácsadó cégek bevonására, hiszen valamennyi vállalatnak, mely a stratégia kidolgozásában rendszeresen közreműködött külső tanácsadó cégeket, volt állami státuszú elődje.

Azok között, akik esetenként veszik igénybe a külső cégek segítségét, többségben vannak az állami státuszú előddel rendelkező vállalatok még akkor is, ha kiszűrjük a mintabeli felülreprezentáltságukat. Tehát összességében az állami státuszú előddel rendelkező vállalatok nagyobb valószínűséggel és gyakrabban veszik igénybe külső tanácsadó cégek segítségét a stratégiaformálásba.

49. sz. táblázat: Tanácsadó cégek bevonása többségi tulajdonos kategóriánként, 2004

Többségi tulajdonos	Magyar állam		Belföldi magán		Külföldi		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%
a stratégiát a vállalat munkatársai dolgozzák ki	28	60,9%	31	66,0%	14	46,7%	73	59,3%
esetenként igénybe veszik külső tanácsadó cégek segítségét	13	28,3%	14	29,8%	13	43,3%	40	32,5%
a stratégia kidolgozásában rendszeresen közreműködik külső tanácsadó cég(ek)	5	10,9%	2	4,3%	3	10,0%	10	8,1%
Összesen	46	100%	47	100%	30	100%	123	100%

A többségi tulajdonos szerint a külföldi és a hazai vállalatok között van éles eltérés a tanácsadó cégek bevonása tekintetében, amint az a 49. sz. táblázatból is láthatjuk. A külföldi cégek többsége alkalmaz tanácsadó cégeket (53,3%), míg a hazaiak kétharmada nem (63,4%).

Bár a tanácsadó cégeket rendszeresen bevonók aránya a magyar állami és a külföldi többségi tulajdonban lévő vállalatok között megegyezik (10,9% és 10%), és a belföldi magánvállalatok esetén lényegesen alacsonyabb (4,3%), a tanácsadó cégek eseti alkalmazásában a külföldi vállalatok messze felülmúlják hazai többségi tulajdonú társaikat (43,3% szemben a 30% alatti gyakoriságokkal).

Az eddigi megállapításokat felhasználva tesztelhetjük a H7 és H8 hipotéziseinket. A H7-es hipotézis, miszerint a kisebb méretű hazai vállalatok nem, vagy csak esetenként veszik igénybe tanácsadó cégek segítségét, 100%-ban igaznak bizonyult, sőt tovább szűkíthető, miszerint nem csak a hazai, hanem minden kisebb méretű vállalat nem, vagy csak esetenként veszi igénybe tanácsadó cégek segítségét a stratégia kialakításába.

A H8-as hipotézis, mely a következőképpen lett megfogalmazva: a külföldi tulajdonú és a nagyobb méretű hazai vállalatok rendszeresen igénybe veszik tanácsadó cégek segítségét, hamisnak bizonyult, mert a nagyobb vállalatok többségére is a saját gárda alkalmazása, vagy a tanácsadó cégek eseti bevonása a stratégiai tervezésbe a jellemző gyakorlat. A H8 hipotézis csak a nagyvállalatok 10%-ára igaz, 90%-ára nem.

7. Ha foglalkoztatnak külső tanácsadó céget, az hazai vagy Magyarországon működő külföldi tanácsadó cég?

Ez a kérdés nem szerepelt az eredeti, 1996-os kérdőívben, de az 1999-es és a 2004-es felmérés során kapott válaszok megoszlását az alábbi táblázat mutatja be:

50. sz. táblázat: *Stratégiaalkotásba bevont tanácsadó cégek származása 1999-2004*

	1999		2004		Változás (%)
	N	%	N	%	'04/'99
hazai tanácsadó	20	55,6%	35	66,0%	18,9%
Magyarországon működő külföldi tanácsadó cég	7	19,4%	9	17,0%	-12,7%
mindkettőt foglalkoztatnak	9	25,0%	9	17,0%	-32,1%
Összesen	36	100%	53	100%	

2004-ben a formalizált stratégiai tervezést folytató vállalatok közül 53 olyan akadt, mely tanácsadó céget von be stratégiájának kialakításába. Ezeknek a vállalatoknak öthatoda (83%-a) hazai tanácsadókkal dolgozik, harmaduk (34%) Magyarországon működő külföldi tanácsadó cégek közreműködésére számít. Az átfedést az 9 vállalat jelenti (17%), mely mindkét típusú tanácsadónak adott megbízásokat.

Az öt évvel korábbi állapothoz képest a hazai tanácsadók foglalkoztatottsága 2,4%-kal növekedett, ám jelentősen visszaesett a Magyarországon működő külföldi tanácsadó cégek

alkalmazásának aránya. Ennek oka elsősorban a párhuzamos foglalkoztatás 32,1%-os visszaesése okozta, melynek a külföldi cégek voltak vesztesei. Hozzájárult még a csökkenéshez a kizárólag külföldieket megbízó vállalatok arányának 12,7%-os csökkenése is.

Bevont tanácsadó cégek típusa kategóriánként

51. sz. táblázat: Bevont tanácsadó cégek típusa létszám kategóriánként, 2004

Létszám szerint	Kisvállalat		Középvállalat		Nagyvállalat		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%
hazai tanácsadó	0		20	87,0%	14	48,3%	34	65,4%
Magyarországon működő külföldi tanácsadó cég	0		2	8,7%	7	24,1%	9	17,3%
mindkettőt foglalkoztatnak	0		1	4,3%	8	27,6%	9	17,3%
Összesen	0	0%	23	100%	29	100%	52	100%

Létszám szerint nem került a kisvállalati kategóriába egyetlen tanácsadó céget foglalkoztató vállalat sem. A középvállalkozások 91,3%-ban hazai, 13%-ban külföldi tanácsadókat bíznak meg. A nagyvállalatok háromnegyede (75,9%) alkalmaz hazai és több mint fele (51,7%) Magyarországon működő külföldi tanácsadó céget. A nagyvállalatok négyszer akkora hányada bíz meg külföldi tanácsadót, mint a középvállalatoké.

52. sz. táblázat: Bevont tanácsadó cégek típusa eszközérték kategóriánként, 2004

Eszközérték szerint	Kisvállalat		Középvállalat		Nagyvállalat		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%
hazai tanácsadó	2	100,0%	16	94,1%	14	48,3%	32	66,7%
Magyarországon működő külföldi tanácsadó cég	0	0,0%	0	0,0%	7	24,1%	7	14,6%
mindkettőt foglalkoztatnak	0	0,0%	1	5,9%	8	27,6%	9	18,8%
Összesen	2	100%	17	100%	29	100%	48	100%

Eszközérték szerinti kategóriákat vizsgálva is igaz a korábbi megállapítás, miszerint a vállalatok döntő hányada alkalmaz hazai tanácsadót, illetve míg a nagyvállalatok többsége Magyarországon működő külföldi tanácsadó cégek szolgáltatásait is igényli, addig a kisebb méretkategóriákban ez nem számít gyakori jelenségnek, sőt elvétve fordul elő.

53. sz. táblázat: Bevont tanácsadó cégek típusa árbevétel kategóriánként, 2004

Árbevétel szerint	Kisvállalat		Középvállalat		Nagyvállalat		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%
hazai tanácsadó	5	100,0%	13	81,3%	15	51,7%	33	66,0%
Magyarországon működő külföldi tanácsadó cég	0	0,0%	1	6,3%	7	24,1%	8	16,0%
mindkettőt foglalkoztatnak	0	0,0%	2	12,5%	7	24,1%	9	18,0%
Összesen	5	100%	16	100%	29	100%	50	100%

Az árbevétel szerinti méretkategóriák vizsgálata sem ad új információt a létszám és az eszközérték szerinti csoportosításokhoz képest, továbbra is a vállalatok döntő hányada (sőt a kisvállalkozások 100%-a) hazai cégekkel dolgozik, míg a nagyvállalatok közel fele (48,2%) külföldi tanácsadó cégeket is alkalmaz.

54. sz. táblázat: Bevont tanácsadó cégek típusa exportarány kategóriánként, 2004

Exportarány szerint	Nincs export		Nincs jelentős export		Alacsony export		Közepes export		Jelentős export		Domináns export		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
hazai tanácsadó	17	85,0%	5	62,5%	3	60,0%	2	50,0%	0	0,0%	2	33,3%	29	64,4%
Magyarországon működő külföldi tanácsadó cég	2	10,0%	2	25,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	50,0%	3	50,0%	8	17,8%
mindkettőt foglalkoztatnak	1	5,0%	1	12,5%	2	40,0%	2	50,0%	1	50,0%	1	16,7%	8	17,8%
Összesen	20	100%	8	100%	5	100%	4	100%	2	100%	6	100%	45	100%

Az exportarány növekedésével a hazai cégek bevonása csökken, illetve a külföldi cégek tanácsainak kikérése növekszik. A változás nem lineáris, hanem törésszerű. 50%-os exportarányig kategóriánként a vállalkozások legkevesebb háromnegyede ad hazai tanácsadóknak megbízást, míg külföldi cégek igénybevétele 50% alatt marad.

A jelentős és domináns exportú vállalatok (exportarány 50% felett), ritkán vesznek igénybe csak hazai tanácsadót (összevonva a két kategóriát 25%). Esetükben a párhuzamos megbízásnál is gyakoribb (összevonva a két kategóriát 25%) a kizárólag külföldi tanácsadó cég felkérése a stratégia kidolgozásának segítésére (összevonva a két kategóriát 50%).

Megjegyzendő, hogy a legfeljebb 10% exportarányal bíró vállalatok között is találunk 4 (14,3%) olyat, amelyek kizárólag külföldi tanácsadókkal dolgoznak, ám figyelembe kell vennünk, hogy ezeknél elsősorban a vállalkozás nagy mérete befolyásolja a tanácsadó kiválasztását, semmint az exportarány.

55. sz. táblázat: Bevont tanácsadó cégek típusa a diverzifikáció foka szerint, 2004

Üzletágak száma szerint	Egyben tevékenykedő		Diverzifikált		Erősen diverzifikált		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%
hazai tanácsadó	10	66,7%	19	73,1%	4	40,0%	33	64,7%
Magyarországon működő külföldi tanácsadó cég	4	26,7%	2	7,7%	3	30,0%	9	17,6%
mindkettőt foglalkoztatnak	1	6,7%	5	19,2%	3	30,0%	9	17,6%
Összesen	15	100%	26	100%	10	100%	51	100%

Az erős diverzifikáció csökkenti a hazai tanácsadók önálló alkalmazását, és a vállalatok háromötödénél indokolja külföldiek bevonását. Önmagában a diverzifikáció nem befolyásolja a külföldi tanácsadók önálló alkalmazását, erre inkább a vállalat exportorientációjának és méretének van

hatása. Sőt érdekes módon a tanácsadó cégek gyakoribb alkalmazását sem indokolja a diverzifikáció, hiszen a tanácsadó cégeket alkalmazó vállalatok kategóriák szerinti eloszlása (diverzifikáció foka szerint rendre 29,4%, 51% és 19,6%) megegyezik a minta eloszlásával (diverzifikáció foka szerint rendre 29,6%, 50,9% és 19,5%).

A diverzifikáció tehát önmagában nem befolyásolja a tanácsadó cégek alkalmazását, hanem a méret, az exportarány és a többségi tulajdonos származása a meghatározó. A diverzifikáció, a mérrehatások kiszűrése után, a hazai és külföldi tanácsadó cégek együttes alkalmazásának gyakoriságát növeli.

56. sz. táblázat: Bevont tanácsadó cégek típusa állami státuszú előd szerint, 2004

Állami státuszú előd szerint	Volt		Nem volt		Összesen	
	N	%	N	%	N	%
hazai tanácsadó	21	58,3%	12	85,7%	33	66,0%
Magyarországon működő külföldi tanácsadó cég	7	19,4%	1	7,1%	8	16,0%
mindkettőt foglalkoztatnak	8	22,2%	1	7,1%	9	18,0%
Összesen	36	100%	14	100%	50	100%

Az állami státuszú előddel nem rendelkező vállalatok ritkán (14,2%) adnak megbízást külföldi tanácsadó cégeknek, 92,8%-uk hazai partnerrel dolgozik. Az állami státuszú előddel rendelkező vállalatok is szívesebben választják a hazai tanácsadókat (80,5%), de nem zárkoznak el külföldi tulajdonú szolgáltatókat sem igénybe venni (41,6%).

57. sz. táblázat: Bevont tanácsadó cégek típusa többségi tulajdonos kategóriánként, 2004

Többségi tulajdonos	Magyar állam		Belföldi magán		Külföldi		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%
hazai tanácsadó	15	83,3%	13	81,3%	4	25,0%	32	64,0%
Magyarországon működő külföldi tanácsadó cég	0	0,0%	0	0,0%	9	56,3%	9	18,0%
mindkettőt foglalkoztatnak	3	16,7%	3	18,8%	3	18,8%	9	18,0%
Összesen	18	100%	16	100%	16	100%	50	100%

A vállalatok többségi tulajdonosának származása és a tanácsadó cég származása, melyet bevonnak a stratégiaalkotási folyamatokba, erős korrelációt mutat. A magyar többségi tulajdonú vállalatok egyike sem veszi igénybe kizárólag Magyarországon működő külföldi tanácsadó cég szolgáltatásait, mindegyikük foglalkoztat hazai tanácsadót, és az együttes alkalmazás sem gyakori (6 vállalat a mintába került 34-ből).

A külföldi többségi tulajdonban lévő vállalatokra sem jellemző a párhuzamos foglalkoztatás (3 vállalat a mintába került 16-ból), és a származás is majdnem annyira meghatározó, mint az előző esetben. A külföldi többségi tulajdonban lévő vállalatok többsége (56,3%-a) kizárólag

Magyarországon működő külföldi tanácsadó céget kér fel segítségül stratégiájának megvalósításához, miközben csak negyedük (25%) nem külföldi céget von be.

8. Alkalmazzák-e a vállalatnál az alábbi stratégiai tervezési módszereket?

A kérdőívben így hangzott a kérdés: „Karikázással jelölje, alkalmazzák-e a vállalatnál az alábbi stratégiai tervezési módszereket!” Lehetséges válaszok: 1 - nem is hallottunk róla; 2 - ismerjük, de nem alkalmazzuk; 3 - kipróbáltuk, de nem vált be; 4 - esetenként alkalmazzuk; 5 - rendszeresen alkalmazzuk.

SWOT-elemzés	1	2	3	4	5
Szenárió (forgatókönyv) technika	1	2	3	4	5
Porter-féle iparágelemzés	1	2	3	4	5
Portfolió-elemzés	1	2	3	4	5
Értéklánc-elemzés	1	2	3	4	5
Értéknövelt portfólió-szintézis módszere	1	2	3	4	5
Technológiai portfólió elemzése	1	2	3	4	5
Csoportos alkotó technikák (pl. NCM)	1	2	3	4	5
Egyéb, nevezetesen	1	2	3	4	5

A kérdésre kapott válaszok megoszlását az alábbi, 58. sz. táblázat mutatja be:

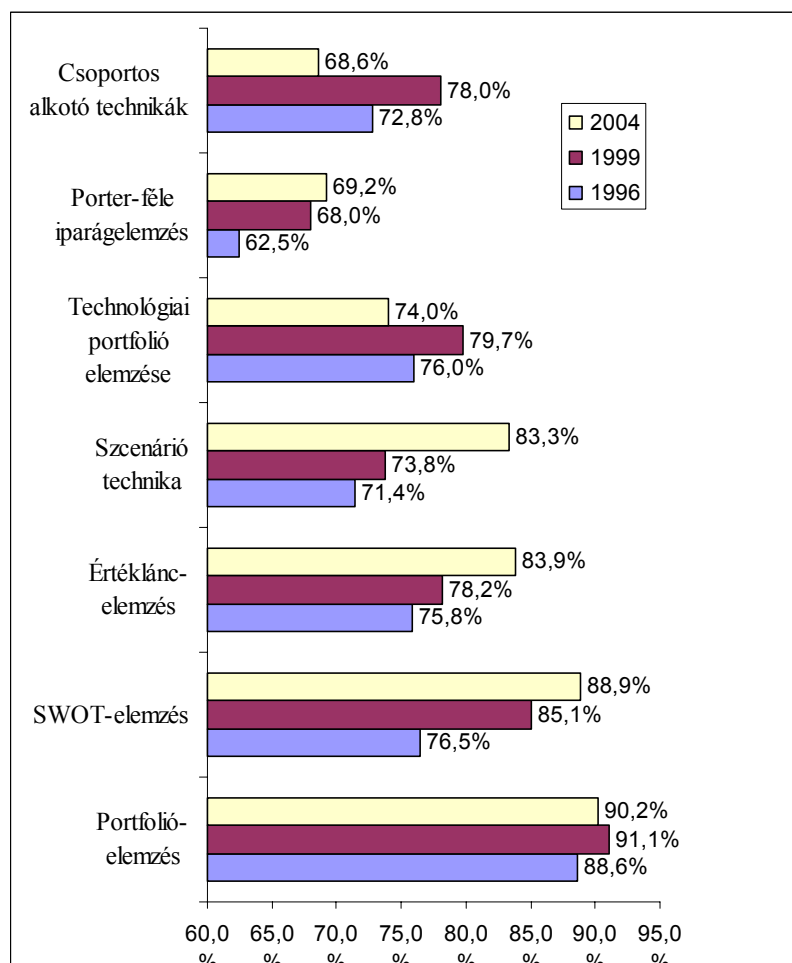
58. sz. táblázat: Stratégiai tervezési módszerek alkalmazása 2004

	SWOT-elemzés	Szenárió technika	Porter-féle iparágelemzés	Portfolió-elemzés	Értéklánc-elemzés	Technológiai portfólió elemzése	Csoportos alkotó technikák	Egyéb
Nem is hallottak róla	14	20	37	12	20	32	38	9
Ismerik, de nem alkalmazzák	21	49	50	40	50	48	38	5
Kipróbálták, de nem vált be	2	3	6	5	12	8	3	0
Esetenként alkalmazzuk	34	32	18	33	20	27	26	0
Rendszeresen alkalmazzák	55	16	9	32	22	8	16	2
Összes válasz	126	120	120	122	124	123	121	16
Hiányzik a válasz	2	8	8	6	4	5	7	112

Megjegyzendő, hogy az „értéknövelt portfólió-szintézis módszer” válaszai itt nem kerülnek bemutatásra, mivel ez egy nem valós technika. Amiért mégis bekerült a kérdőívbe, annak az az oka, hogy ezen a válaszelemen keresztül lehetőség adódik ellenőrizni a kérdőív szignifikanciáját. Az

értéknövelt portfólió-szintézis módszerén keresztül a kérdőív válaszainak megbízhatósága a 8.8 szakaszban részletes tesztelésre kerül.

A stratégiai tervezési módszerekre kapott válaszlehetőségekből megtudhatjuk, hogy mennyire ismertek, valamint mennyire kedveltek az egyes módszerek. Érdekes részletesebben is áttekinteni, hogy mennyire ismerik és milyen gyakran alkalmazzák a vállalatok felsőszintű vezetői őket, hiszen a módszertani alapok meghatározzák a stratégiai tervezés folyamatait. A továbbiakban csak a kérdőívben nevesített technikákkal foglalkozom, mivel egyéb módszert mindössze 2 vállalat használ.



1. sz. ábra: Stratégiai tervezési módszerek ismertsége 1996-1999-2004

Az 1. sz. ábra bemutatja a stratégiai tervezési módszerek ismertségét a három felmérés válaszai alapján. Felülről lefelé haladva, a 2004-es értékek alapján, az egyre ismertebb technikák állnak.

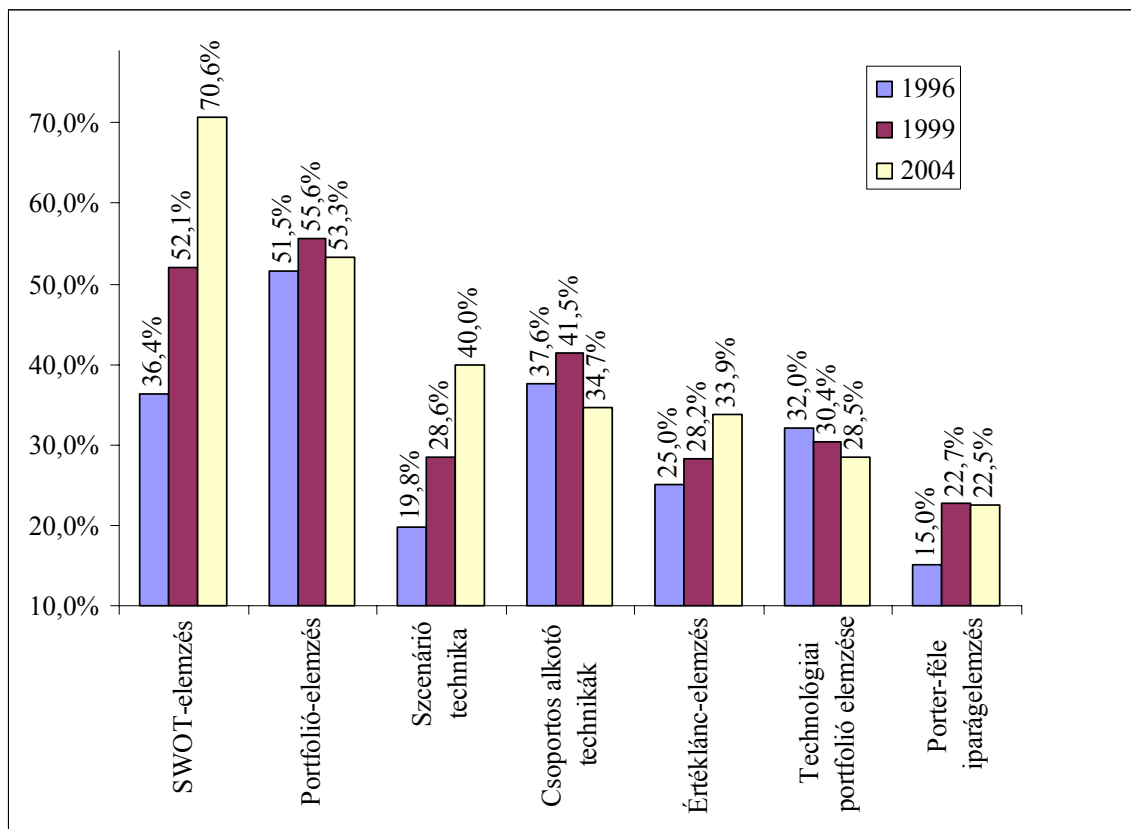
A legismertebb technika a portfólió-elemzés, mely ismertsége az évek során alig változott. Nem így a második legismertebb módszer, a SWOT-elemzés esetén, mely ismertsége 12,4 pontot nöött 8 év alatt. Ehhez hasonlóan nött a szenárió technika ismertsége ez időszak alatt, mely a 11,9 százalékpontos növekedésnek köszönhetően csak éppen hogy lemaradt a harmadik helyről, melyet a 8,1 százalékponttal ismertebbé váló értéklánc-elemzés érdemelt ki.

Az ötödik és hetedik helyen álló technológiai portfólió elemzése és csoportos alkotó technikák ismertsége csökkent 1999-hez képest, míg a hatodik helyen álló Porter-féle iparág-elemzés a korábbi felmérésekhez képest egy helyet előrébb lépett az ismertség tekintetében.

Az ismertség értékeit az egyes technikák vonatkozásában kiolvashatjuk az 58. sz. táblázatból, illetve az 1. sz. ábrából, ám az ellenőrző kérdés tanulságai alapján (lásd bővebben 8.8 szakasz), az

értékek jelentős torzulást tartalmaznak. Ennek egyik oka a felsővezetők kifelé mutatott magabiztosságában keresendő („én mindenről hallottam”), másrészt a kérdőív terjedelmes mivoltából adódhat (lankad a figyelem). Az alkalmazottság adatai megbízhatóbbak az ismertségnél.

Egy technika valódi ismertségét az adja, hogy hányan alkalmazzák, vagy hányan alkalmazták (de esetleg nem vált be). Mivel elsősorban a sikeres technikákra vagyunk kíváncsiak, illetve a „kipróbálták, de nem vált be” válaszok aránya típusonként nem éri el a 10%-ot, ezért majd később kerülnek elő részletesen, most vizsgáljuk a stratégiai tervezési módszerek alkalmazását!



2. sz. ábra: Stratégiai tervezési módszerek alkalmazottsága 1996-1999-2004

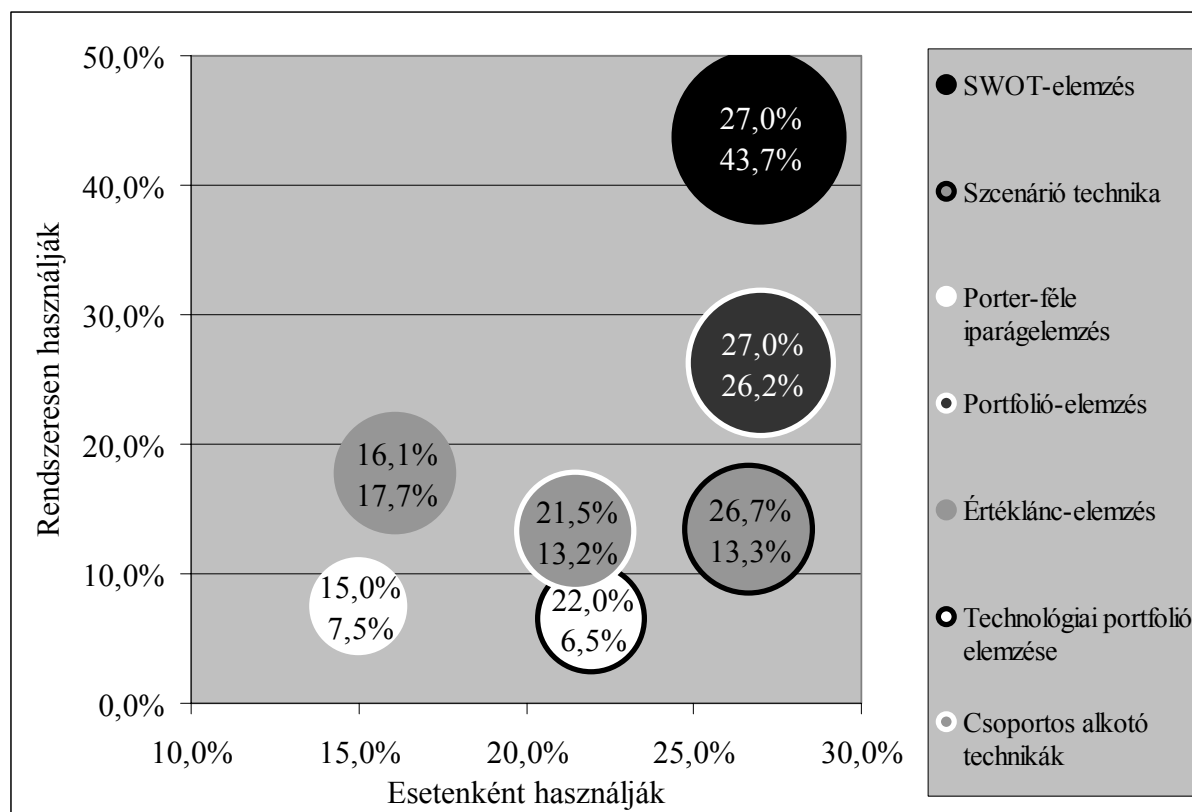
A 2. sz. ábra áttekintést nyújt a stratégiai tervezési módszerek alkalmazottságáról az 1996-os, az 1999-es és a 2004-es felmérés során. Az elemzési technikák balról jobbra haladva a 2004-es értékek alapján csökkenő sorrendbe lettek állítva.

A nyolc év során jelentős (átlagosan 30%-os) növekedésről számolhatunk be a technikák alkalmazása terén, de a növekedés nem volt egyenletes a módszereket tekintve. A leggyakrabban alkalmazott módszer, a SWOT-elemzés és a harmadik leggyakrabban alkalmazott, a forgatókönyv technika alkalmazottsága 2004-ben kétszer akkora volt (70,6% és 40%), mint 1996-ban (36,4% és 19,8%). A korábbi első, a portfólió-elemzés alkalmazottsága szinten maradt (53,3%), de ezzel visszacsúszott a második helyre.

A negyedik helyen álló csoportos alkotótechnikák (34,7%), a hatodik technológiai portfólió elemzése (28,5%) és az utolsó Porter-féle iparágelemzés alkalmazottsága néhány százalékpontot visszaesett az 1999-es felméréshez képest. Az értéklánc-elemzést 5,7 százalékponttal többen használják, mint öt évvel korábban, így jelenleg a 5. leggyakrabban alkalmazott technika.

A kérdőív válaszlehetőségei alkalmat adnak arra is, hogy a stratégiai tervezési módszerek alkalmazási gyakoriságára is fény derüljön, hiszen egy technika ismerete és használata mellett az sem mindegy, hogy azt milyen gyakorisággal teszik, rendszeresen vagy esetenként nyúlnak egy-egy technikához.

Ennek vizsgálatát foglalja össze a 3. sz. ábra. A buborékokban lévő felső érték (mely egyben az x tengely értéke is) az esetenként használók arányát, az alsó érték (mely egyben az y tengely értéke is) a rendszeresen használók arányát, míg a buborék nagysága a technikát bármilyen rendszerességgel alkalmazók arányát fejezi ki a 2004-es felmérés értékeit felhasználva.



3. sz. ábra: Stratégiai tervezési módszerek alkalmazottságának típusa 2004-ben

Mindössze két módszer akad, melyet legalább a formalizált stratégiai tervezést folytató vállalatok ötöde rendszeresen használ. Az egyik a SWOT-elemzés (43,7%) a másik a portfólió-elemzés (26,2%). Ez a két módszer egyben a leggyakoribb esetenként felhasznált technikák 27-27%-os részesedésükkel. Ettől nem sokkal marad el az értéklánc technika eseti alkalmazása sem a maga 26,7%-os gyakoriságával.

A vállalatok több mint ötöde alkalmaz esetenként csoportos alkotó technikákat (21,5%) és elemzi a technológiai portfóliót (22%), ennek ellenére nem tekinthetőek rendszeresen alkalmazott technikáknak (csupán a vállalatok 13,2% és 6,5% esetén). Az értéklánc-elemzést valamivel (1 százalékponttal) többen alkalmazzák rendszeresen, mint esetileg, így 17,7%-os értékével ez a harmadik a rendszeresen alkalmazott technikák rangsorában. A Porter-féle iparág-elemzés nem elterjedt technika.

Az eddigi vizsgálatok eredményeit felhasználva véleményezhetjük a H4 hipotézist, mely azt állítja, hogy a vállalatok tudatos környezetfigyelést, a változások kiértékelését, és ezek alapján scenáriók kidolgozását alkalmazzák, hogy fel tudjanak készülni a változások negatív következményeire. A scenárió technika a harmadik leggyakrabban alkalmazott stratégiai tervezési módszer, ám mindössze a vállalatok kétötöde alkalmazza, és ezeknek a vállalatoknak is a kétharmada nem rendszeresen, hanem csak esetenként használja.

Bár a technika ismertsége és alkalmazása az elmúlt években jelentősen nőtt, ez előbb felsorolt számok tükrében, még korainak tartom a hipotézis igaznak nyilvánítását. A tendencia folytatódása esetén néhány éven belül igaz lehet az állítás.

A következő szakaszokban a stratégiai tervezési módszerek részletes vizsgálata következik a különböző felmérések eloszlásai és a bevezetésben ismertetett kategóriák szerint.

8.1. SWOT-elemzés

59. sz. táblázat: SWOT-elemzés alkalmazása 1996-1999-2004

	1996		1999		2004		Változás (%)		
	N	%	N	%	N	%	'99/'96	'04/'99	'04/'96
Nem halottak róla	27	23,7%	14	14,9%	14	11,1%	-37,1%	-25,4%	-53,1%
Ismerik, de nem alkalmazzák	39	34,2%	27	28,7%	21	16,7%	-16,0%	-42,0%	-51,3%
Kipróbálták, de nem vált be	3	2,6%	4	4,3%	2	1,6%	61,7%	-62,7%	-39,7%
Esetenként alkalmazzák	19	16,7%	23	24,5%	34	27,0%	46,8%	10,3%	61,9%
Rendszeresen alkalmazzák	26	22,8%	26	27,7%	55	43,7%	21,3%	57,8%	91,4%
Összesen	114	100%	94	100%	126	100%			

Amint azt az 1. és 2. sz. áttekintő ábrákon is megfigyelhettük, a stratégiai tervezés módszertanának fejlődésében 1996 és 2004 között Magyarországon a SWOT-elemzés megismerése és alkalmazása játszotta a legnagyobb szerepet.

Ezt a fejlődést követhetjük végig az 59. sz. táblázatban is. A SWOT-elemzés ismertsége és alkalmazottsága töretlenül nőtt az évek során. Figyelemre méltó az eseti alkalmazók 61,9%-os és a rendszeresen alkalmazók 91,4%-os növekedése 1996-ról 2004-re. Ugyan a növekedés az első három évben intenzívebb volt, mint az azt követő ötben az eseti alkalmazók tekintetében, azonban a rendszeres használat terén az elmúlt öt évben történt meg az áttörés. Köszönhető ez annak is, hogy akik kipróbálták, azok többnyire nem csalódtak a módszerben.

Az eszköz alkalmazása kategóriánként

60. sz. táblázat: SWOT-elemzés alkalmazása létszám kategóriánként, 2004

Létszám szerint	Kisvállalat		Középvállalat		Nagyvállalat		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Nem halottak róla		0,0%	11	19,3%	2	3,1%	13	10,7%
Ismerik, de nem alkalmazzák	1	100,0%	11	19,3%	9	14,1%	21	17,2%
Kipróbálták, de nem vált be		0,0%	1	1,8%	1	1,6%	2	1,6%
Esetenként alkalmazzák		0,0%	16	28,1%	16	25,0%	32	26,2%
Rendszeresen alkalmazzák		0,0%	18	31,6%	36	56,3%	54	44,3%
Összesen	1	100%	57	100%	64	100%	122	100%

Létszám szerint a nagyvállalatok többsége (56,3%) rendszeresen és jelentős hányada (25%) esetenként használja a SWOT-elemzést, mindemellett alig akad olyan felsővezető, aki nem ismerné (3,1%). A középvállalatok vezetői kevésbé ismerik e technikát (19,3%), de az ő többségük is használja (59,7%).

61. sz. táblázat: SWOT-elemzés alkalmazása eszközérték kategóriánként, 2004

Eszközérték szerint	Kisvállalat		Középvállalat		Nagyvállalat		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Nem halottak róla	4	33,3%	8	18,2%	2	3,3%	14	12,1%
Ismerik, de nem alkalmazzák	5	41,7%	8	18,2%	7	11,7%	20	17,2%
Kipróbálták, de nem vált be	0	0,0%	1	2,3%	1	1,7%	2	1,7%
Esetenként alkalmazzák	3	25,0%	11	25,0%	17	28,3%	31	26,7%
Rendszeresen alkalmazzák	0	0,0%	16	36,4%	33	55,0%	49	42,2%
Összesen	12	100%	44	100%	60	100%	116	100%

Eszközérték szerint hasonló megállapításokat tehetünk, miszerint a vállalat méretének növekedésével nő az eszköz ismertsége és alkalmazottsága, valamint az alkalmazás rendszeressége, amint azt a 61. sz. táblázatban is áttekinthetjük.

62. sz. táblázat: SWOT-elemzés alkalmazása árbevétel kategóriáinként, 2004

Árbevétel szerint	Kisvállalat		Középvállalat		Nagyvállalat		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Nem halottak róla	3	23,1%	7	14,0%	3	5,6%	13	11,1%
Ismerik, de nem alkalmazzák	3	23,1%	12	24,0%	5	9,3%	20	17,1%
Kipróbálták, de nem vált be	0	0,0%	1	2,0%	1	1,9%	2	1,7%
Esetenként alkalmazzák	4	30,8%	11	22,0%	17	31,5%	32	27,4%
Rendszeresen alkalmazzák	3	23,1%	19	38,0%	28	51,9%	50	42,7%
Összesen	13	100%	50	100%	54	100%	117	100%

Az árbevétel szerinti kategorizálás eloszlásai tovább erősíti a létszám és az eszközérték méretkategóriák alapján levont következtetéseket, miszerint a nagyobb vállalatok jobban ismerik, nagyobb valószínűséggel és rendszeresebben alkalmazzák a SWOT stratégiai tervezési módszert.

63. sz. táblázat: SWOT-elemzés alkalmazása exportarány kategóriáinként, 2004

Exportarány szerint	Nincs export		Nincs jelentős export		Alacsony export		Közepes export		Jelentős export		Domináns export		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Nem halottak róla	8	17,8%	1	4,2%	1	8,3%	2	20,0%	0	0,0%	1	7,7%	13	11,8%
Ismerik, de nem alkalmazzák	12	26,7%	2	8,3%	3	25,0%	1	10,0%	1	16,7%	2	15,4%	21	19,1%
Kipróbálták, de nem vált be	1	2,2%	0	0,0%	0	0,0%	1	10,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	1,8%
Esetenként alkalmazzák	9	20,0%	8	33,3%	3	25,0%	2	20,0%	4	66,7%	3	23,1%	29	26,4%
Rendszeresen alkalmazzák	15	33,3%	13	54,2%	5	41,7%	4	40,0%	1	16,7%	7	53,8%	45	40,9%
Összesen	45	100%	24	100%	12	100%	10	100%	6	100%	13	100%	110	100%

A SWOT-elemzés az exportaránytól függetlenül ismert és alkalmazott elemzési módszer.

64. sz. táblázat: SWOT-elemzés alkalmazása a diverzifikáció foka szerint, 2004

Üzletágak száma szerint	Egyben tevékenykedő		Diverzifikált		Erősen diverzifikált		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Nem halottak róla	6	18,2%	8	12,5%	0	0,0%	14	11,1%
Ismerik, de nem alkalmazzák	6	18,2%	10	15,6%	5	17,2%	21	16,7%
Kipróbálták, de nem vált be	0	0,0%	2	3,1%	0	0,0%	2	1,6%
Esetenként alkalmazzák	8	24,2%	18	28,1%	8	27,6%	34	27,0%
Rendszeresen alkalmazzák	13	39,4%	26	40,6%	16	55,2%	55	43,7%
Összesen	33	100%	64	100%	29	100%	126	100%

Minél több üzletágban tevékenykedik egy vállalat, annál nagyobb valószínűséggel és gyakrabban alkalmazza a SWOT-elemzést. Az erősen diverzifikált vállalatok többsége (55,2%-a) rendszeresen alkalmazza ezt a módszert, míg az egy üzletágban tevékenykedők és a diverzifikált vállalatok 40%-a. Az eseti alkalmazás néhány százalékponttal tér el a kategóriák esetén.

A technika ismertsége is nagyobb az erősen diverzifikált vállalatoknál (100%), mint a diverzifikált (87,5%), vagy mint az egy üzletágban tevékenykedő (81,8%) vállalatoknál. A módszert ismerő, de nem alkalmazók tábora sem tér el lényegesen egymástól – derül ki az egyes kategóriák eloszlási értékeinek összevetésekor.

65. sz. táblázat: SWOT-elemzés alkalmazása állami státuszú előd szerint, 2004

Állami státuszú előd szerint	Volt		Nem volt		Összesen	
	N	%	N	%	N	%
Nem halottak róla	6	7,5%	8	18,6%	14	11,4%
Ismerik, de nem alkalmazzák	10	12,5%	11	25,6%	21	17,1%
Kipróbálták, de nem vált be	2	2,5%	0	0,0%	2	1,6%
Esetenként alkalmazzák	25	31,3%	9	20,9%	34	27,6%
Rendszeresen alkalmazzák	37	46,3%	15	34,9%	52	42,3%
Összesen	80	100%	43	100%	123	100%

Az állami státuszú előddel rendelkező vállalatok 77,6%-a alkalmazza a SWOT-elemzést, mely érték 21,8 százalékponttal magasabb, mint az állami státuszú előddel nem rendelkezők esetében. Ebből a különbségből legalább 11,6 százalékpontot magyaráz a technika ismertségének eltérése a két típus között.

66. sz. táblázat: SWOT-elemzés alkalmazása többségi tulajdonos kategóriánként, 2004

Többségi tulajdonos	Magyar állam		Belföldi magán		Külföldi		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Nem halottak róla	3	6,7%	9	18,8%	1	3,6%	13	10,7%
Ismerik, de nem alkalmazzák	7	15,6%	8	16,7%	4	14,3%	19	15,7%
Kipróbálták, de nem vált be	0	0,0%	2	4,2%	0	0,0%	2	1,7%
Esetenként alkalmazzák	12	26,7%	12	25,0%	9	32,1%	33	27,3%
Rendszeresen alkalmazzák	23	51,1%	17	35,4%	14	50,0%	54	44,6%
Összesen	45	100%	48	100%	28	100%	121	100%

A többségi tulajdonos nem befolyásolja döntően a SWOT-elemzés ismertségét és alkalmazását, a 66. sz. táblázatban tapasztalható különbségeket elsősorban az eltérő méretű vállalatok okozzák, mivel a belföldi magán kategóriában a kisebb méretű vállalatok aránya nagyobb. Mindemellett a külföldi többségi tulajdonban lévő vállalatok esetén ismertebb és gyakrabban alkalmazott ez a stratégiai elemzési módszer.

8.2. Szcenárió (forgatókönyv) technika

67. sz. táblázat: Szcenárió (forgatókönyv) technika alkalmazása 1996-1999-2004

	1996		1999		2004		Változás (%)		
	N	%	N	%	N	%	'99/'96	'04/'99	'04/'96
Nem halottak róla	29	26,9%	22	26,2%	20	16,7%	-2,5%	-36,4%	-37,9%
Ismerik, de nem alkalmazzák	55	50,9%	33	39,3%	49	40,8%	-22,9%	3,9%	-19,8%
Kipróbálták, de nem vált be	1	0,9%	5	6,0%	3	2,5%	542,9%	-58,0%	170,0%
Esetenként alkalmazzák	16	14,8%	14	16,7%	32	26,7%	12,5%	60,0%	80,0%
Rendszeresen alkalmazzák	7	6,5%	10	11,9%	16	13,3%	83,7%	12,0%	105,7%
Összesen	108	100%	84	100%	120	100%			

A scenárió technika ismertsége és alkalmazottsága sokat javult az elmúlt években, melynek köszönhetően jelenleg a harmadik leggyakrabban használt stratégiai tervezési módszer ma Magyarországon. Erre a tendenciára alapult a H4 hipotézis is, mely korábban tesztelésre került.

Mivel az elmúlt öt évben a módszert nem ismerők száma jelentősen (36,4%-kal) csökkent, az esetenkénti felhasználók száma gyorsan (60%-kal) növekedett és az elégedetlenség szintje alacsonyan marad (2,5%), ezért a technika felhasználóinak, és ezen belül a rendszeres használóinak aránynövekedése prognosztizálható.

Az eszköz alkalmazása kategóriánként

68. sz. táblázat: Szcenárió technika alkalmazása létszám kategóriánként, 2004

Létszám szerint	Kisvállalat		Középvállalat		Nagyvállalat		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Nem halottak róla		0,0%	13	23,6%	6	10,0%	19	16,4%
Ismerik, de nem alkalmazzák		0,0%	26	47,3%	21	35,0%	47	40,5%
Kipróbálták, de nem vált be		0,0%	1	1,8%	2	3,3%	3	2,6%
Esetenként alkalmazzák	1	100,0%	12	21,8%	18	30,0%	31	26,7%
Rendszeresen alkalmazzák		0,0%	3	5,5%	13	21,7%	16	13,8%
Összesen	1	100%	55	100%	60	100%	116	100%

A SWOT-elemzéshez hasonlóan a forgatókönyv technikát is a létszám szerinti nagyvállalatok jobban ismerik, nagyobb valószínűséggel és rendszeresebben alkalmazzák, mint a középvállalatok.

A nagyvállalatok többsége (51,7%-a) alkalmazza ezt a módszert, míg 55 közép vállalatból nem több mint 15 (27,3%). A rendszeres használók között arányaiban négyszer annyian vannak nagyvállalatok, mint közepes méretű társai.

69. sz. táblázat: *Szenárió technika alkalmazása eszközérték kategóriánként, 2004*

Eszközérték szerint	Kisvállalat		Közép vállalat		Nagyvállalat		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Nem halottak róla	5	41,7%	10	23,3%	4	7,1%	19	17,1%
Ismerik, de nem alkalmazzák	5	41,7%	22	51,2%	19	33,9%	46	41,4%
Kipróbálták, de nem vált be	0	0,0%	0	0,0%	2	3,6%	2	1,8%
Esetenként alkalmazzák	2	16,7%	8	18,6%	19	33,9%	29	26,1%
Rendszeresen alkalmazzák	0	0,0%	3	7,0%	12	21,4%	15	13,5%
Összesen	12	100%	43	100%	56	100%	111	100%

Azt a megállapítás, miszerint a nagyvállalatok jobban ismerik és szívesebben alkalmazzák a stratégiai elemzési módszereket, a forgatókönyv technika eszközérték szerinti kategorizálása sem dönti meg.

Egyetlen kisvállalat sem alkalmazza rendszeresen a szenárió technikát, sőt jelentős részük nem is hallott róla (41,5%). A közép vállalatok között is csak 7%-os gyakorisággal fordul elő, hogy rendszeresen nyúljanak ehhez a technikához. Ezzel szemben a nagyvállalatok 21,4% nem csak esetenként használja.

70. sz. táblázat: *Szenárió technika alkalmazása árbevétel kategóriánként, 2004*

Árbevétel szerint	Kisvállalat		Közép vállalat		Nagyvállalat		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Nem halottak róla	7	53,8%	9	18,8%	4	7,7%	20	17,7%
Ismerik, de nem alkalmazzák	5	38,5%	25	52,1%	16	30,8%	46	40,7%
Kipróbálták, de nem vált be	0	0,0%	0	0,0%	2	3,8%	2	1,8%
Esetenként alkalmazzák	0	0,0%	11	22,9%	19	36,5%	30	26,5%
Rendszeresen alkalmazzák	1	7,7%	3	6,3%	11	21,2%	15	13,3%
Összesen	13	100%	48	100%	52	100%	113	100%

Az árbevétel kategóriák szerinti vizsgálatok nem adnak új információt, de megerősítik az eddigi méretkategóriák szerinti vizsgálatok megállapításait, illetve a 70. sz. táblázatban még plasztikusabban szemléltethetjük a szenárió technika ismertségének és alkalmazásának eltéréseit méretkategóriák szerint.

71. sz. táblázat: Szcenárió technika alkalmazása exportarány kategóriánként, 2004

Exportarány szerint	Nincs export		Nincs jelentős export		Alacsony export		Közepes export		Jelentős export		Domináns export		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Nem halottak róla	9	20,5%	3	12,5%	2	18,2%	2	22,2%	1	16,7%	2	18,2%	19	18,1%
Ismerik, de nem alkalmazzák	19	43,2%	11	45,8%	4	36,4%	6	66,7%	2	33,3%	3	27,3%	45	42,9%
Kipróbálták, de nem vált be	1	2,3%	1	4,2%	1	9,1%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	2,9%
Esetenként alkalmazzák	11	25,0%	5	20,8%	4	36,4%	1	11,1%	1	16,7%	4	36,4%	26	24,8%
Rendszeresen alkalmazzák	4	9,1%	4	16,7%	0	0,0%	0	0,0%	2	33,3%	2	18,2%	12	11,4%
Összesen	44	100%	24	100%	11	100%	9	100%	6	100%	11	100%	105	100%

Az exportaránynak nincs hatása a scenárió technika ismertségére. Alkalmazása és ezen belül rendszeres alkalmazása az 51% feletti exporttal rendelkezők körében gyakoribb. A módszer használata a jelentős vagy domináns exporttal rendelkező vállalatok többségét érinti (53%), míg az átlagos vállalatok harmadát (36,2%).

72. sz. táblázat: Szcenárió technika alkalmazása a diverzifikáció foka szerint, 2004

Üzletágak száma szerint	Egyben tevékenykedő		Diverzifikált		Erősen diverzifikált		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Nem halottak róla	8	25,0%	9	15,0%	3	10,7%	20	16,7%
Ismerik, de nem alkalmazzák	8	25,0%	28	46,7%	13	46,4%	49	40,8%
Kipróbálták, de nem vált be	0	0,0%	2	3,3%	1	3,6%	3	2,5%
Esetenként alkalmazzák	8	25,0%	17	28,3%	7	25,0%	32	26,7%
Rendszeresen alkalmazzák	8	25,0%	4	6,7%	4	14,3%	16	13,3%
Összesen	32	100%	60	100%	28	100%	120	100%

A diverzifikáció növeli a forgatókönyv technika ismertségét, de nem magyarázza gyakoribb használatát, sőt az egy üzletágban tevékenykedő vállalatok 50%-a alkalmazza, melynek fele rendszeresen alkalmazza, miközben a diverzifikált vállalatoknak 35%-a alkalmazza és ennek csak ötöde alkalmazza rendszeresen, illetve az erősen diverzifikált vállalatok 39,3%-a alkalmazza, melynek harmada rendszeres felhasználó.

73. sz. táblázat: *Szenárió technika alkalmazása állami státuszú előd szerint, 2004*

Állami státuszú előd szerint	Volt		Nem volt		Összesen	
	N	%	N	%	N	%
Nem halottak róla	11	14,7%	9	21,4%	20	17,1%
Ismerik, de nem alkalmazzák	30	40,0%	18	42,9%	48	41,0%
Kipróbálták, de nem vált be	1	1,3%	1	2,4%	2	1,7%
Esetenként alkalmazzák	20	26,7%	11	26,2%	31	26,5%
Rendszeresen alkalmazzák	13	17,3%	3	7,1%	16	13,7%
Összesen	75	100%	42	100%	117	100%

Állami státuszú előd szerint kategorizálva a vállalatokat csupán a forgatókönyv technika ismertségében és rendszeres alkalmazásában tapasztalhatunk 3 százalékpontnál nagyobb eltérést. Akiknek volt állami státuszú elődjük, azok 14,7%-a nem ismeri ezt a technikát, mely 6,7 százalékponttal alacsonyabb érték, mint azoké, akiknek nem volt.

Ennél valamivel nagyobb, 10,2% pontos különbség tapasztalható ismét az állami státuszú előddel rendelkezők javára a rendszeres felhasználók tekintetében, hiszen az 17,3%-os értékük ennyivel magasabb. Mindkét kategóriában a vállalatok negyede eseti felhasználó (26,7% és 26,2%).

74. sz. táblázat: *Szenárió technika alkalmazása többségi tulajdonos kategóriánként, 2004*

Többségi tulajdonos	Magyar állam		Belföldi magán		Külföldi		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Nem halottak róla	6	13,3%	13	31,0%	1	3,6%	20	17,4%
Ismerik, de nem alkalmazzák	18	40,0%	17	40,5%	10	35,7%	45	39,1%
Kipróbálták, de nem vált be	1	2,2%	0	0,0%	2	7,1%	3	2,6%
Esetenként alkalmazzák	14	31,1%	9	21,4%	8	28,6%	31	27,0%
Rendszeresen alkalmazzák	6	13,3%	3	7,1%	7	25,0%	16	13,9%
Összesen	45	100%	42	100%	28	100%	115	100%

Többségi tulajdonos szerint a külföldi vállalatok szinte valamennyi felsővezetője (96,4%-a) ismeri a technikát – legalábbis saját bevallása szerint. A magyar állami vállalatoknál és a belföldi magánvállalatoknál már alacsonyabb az ismertség (86,7% és 69%).

A technika használatáról is hasonló állapítható meg, a külföldi többségi tulajdonban lévő vállalatok többsége (53,8%-a) alkalmazza ezt a stratégiai módszert, a hazai vállalatoknál ez az arány 36,8%.

8.3. Porter-féle iparágelemzés

75. sz. táblázat: Porter-féle iparágelemzés alkalmazása 1996-1999-2004

	1996		1999		2004		Változás (%)		
	N	%	N	%	N	%	'99/'96	'04/'99	'04/'96
Nem halottak róla	36	35,0%	24	32,0%	37	30,8%	-8,4%	-3,6%	-11,8%
Ismerik, de nem alkalmazzák	44	42,7%	30	40,0%	50	41,7%	-6,4%	4,2%	-2,5%
Kipróbálták, de nem vált be	5	4,9%	4	5,3%	6	5,0%	9,9%	-6,3%	3,0%
Esetenként alkalmazzák	13	12,6%	12	16,0%	18	15,0%	26,8%	-6,3%	18,8%
Rendszeresen alkalmazzák	5	4,9%	5	6,7%	9	7,5%	37,3%	12,5%	54,5%
Összesen	103	100%	75	100%	120	100%			

A Porter-féle iparágelemzés a legkevésbé ismert és legritkábban alkalmazott stratégiai módszer hazánkban, annak ellenére van ez így, hogy az elmúlt években a rendszeresen alkalmazók tábora 54,5%-kal és az esetenként alkalmazóké 18,8%-kal nőtt.

Az eszköz alkalmazása kategóriánként

76. sz. táblázat: Porter-féle iparágelemzés alkalmazása létszám kategóriánként, 2004

Létszám szerint	Kisvállalat		Középvállalat		Nagyvállalat		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Nem halottak róla		0,0%	24	42,9%	11	18,6%	35	30,2%
Ismerik, de nem alkalmazzák	1	100,0%	18	32,1%	29	49,2%	48	41,4%
Kipróbálták, de nem vált be		0,0%	4	7,1%	2	3,4%	6	5,2%
Esetenként alkalmazzák		0,0%	6	10,7%	12	20,3%	18	15,5%
Rendszeresen alkalmazzák		0,0%	4	7,1%	5	8,5%	9	7,8%
Összesen	1	100%	56	100%	59	100%	116	100%

A létszám szerinti nagyvállalatok jobban ismerik a Porter-féle iparágelemzést és gyakrabban is alkalmazzák azt csakúgy, mint az eddigi módszerek mindegyikét. Nem pontosan ismert annak az oka, hogy miért ismeri, de nem alkalmazza a technikát a nagyvállalatok 49,2%-a, illetve a középvállalatok 32,1%-a. Valószínűleg összefüggésben van a már korábban is feszegetett témával, miszerint a felsővezetők nem szívesen ismerik be, ha nem halottak valamiről.

A középvállalkozások 7,1%-a tartotta a módszert alkalmatlanak, mely első hallásra nem tűnik soknak, de ha összevetjük, hogy 10 felhasználóra 4 olyan középvállalat jut, mely kipróbálta, de nem vált be, akkor már árnyaltabb képet kapunk.

77. sz. táblázat: Porter-féle iparágelemzés alkalmazása eszközérték kategóriáinként, 2004

Eszközérték szerint	Kisvállalat		Középvállalat		Nagyvállalat		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Nem halottak róla	7	58,3%	15	34,9%	12	21,4%	34	30,6%
Ismerik, de nem alkalmazzák	4	33,3%	17	39,5%	25	44,6%	46	41,4%
Kipróbálták, de nem vált be	1	8,3%	3	7,0%	2	3,6%	6	5,4%
Esetenként alkalmazzák	0	0,0%	5	11,6%	13	23,2%	18	16,2%
Rendszeresen alkalmazzák	0	0,0%	3	7,0%	4	7,1%	7	6,3%
Összesen	12	100%	43	100%	56	100%	111	100%

Az eszközérték szerinti kategóriák vizsgálatából annyival derül ki több, mint a létszám szerinti elemzésből, hogy információkat nyerhetünk a kisvállalatok viselkedésére vonatkozóan is. Ám viselkedésük nem okoz meglepetést, a nagyobb vállalatok inkább ismerik és alkalmazzák a Porter-féle iparágelemzést, mint a kicsik, de az ő esetükben is csak 10 vállalatból 3 használja.

78. sz. táblázat: Porter-féle iparágelemzés alkalmazása árbevétel kategóriáinként, 2004

Árbevétel szerint	Kisvállalat		Középvállalat		Nagyvállalat		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Nem halottak róla	8	61,5%	17	34,0%	10	20,0%	35	31,0%
Ismerik, de nem alkalmazzák	2	15,4%	23	46,0%	22	44,0%	47	41,6%
Kipróbálták, de nem vált be	2	15,4%	2	4,0%	2	4,0%	6	5,3%
Esetenként alkalmazzák	1	7,7%	5	10,0%	12	24,0%	18	15,9%
Rendszeresen alkalmazzák	0	0,0%	3	6,0%	4	8,0%	7	6,2%
Összesen	13	100%	50	100%	50	100%	113	100%

Árbevétel szerinti kisvállalatok számára nem megfelelő a Porter-féle iparágelemzés – derül ki a 78. sz. táblázatból. Egyrészt 61,5%-uk bevallottan nem is halott róla, de a 3 vállalat közül, akik kipróbálták, 2-nek nem vált be. A módszer a középvállalatok esetén sem gyakran alkalmazott (16%). A nagyvállalatok 32%-a ugyan alkalmazza, de ennek csak negyede tekinthető a Porter-féle iparágelemzés rendszeres felhasználójának.

79. sz. táblázat: Porter-féle iparágelemzés alkalmazása exportarány kategóriáinként, 2004

Exportarány szerint	Nincs export		Nincs jelentős export		Alacsony export		Közepes export		Jelentős export		Domináns export		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Nem halottak róla	21	46,7%	5	20,8%	2	18,2%	3	30,0%	1	20,0%	4	40,0%	36	34,3%
Ismerik, de nem alkalmazzák	17	37,8%	9	37,5%	4	36,4%	3	30,0%	3	60,0%	4	40,0%	40	38,1%
Kipróbálták, de nem vált be	0	0,0%	2	8,3%	0	0,0%	1	10,0%	0	0,0%	1	10,0%	4	3,8%
Esetenként alkalmazzák	5	11,1%	5	20,8%	2	18,2%	3	30,0%	0	0,0%	1	10,0%	16	15,2%
Rendszeresen alkalmazzák	2	4,4%	3	12,5%	3	27,3%	0	0,0%	1	20,0%	0	0,0%	9	8,6%
Összesen	45	100%	24	100%	11	100%	10	100%	5	100%	10	100%	105	100%

Exportarány szerint nem állapíthatók meg sokatmondó összefüggések, hacsak az nem, hogy az exportaránynak nincs hatása a Porter-féle iparágelemzés ismeretére és alkalmazására.

80. sz. táblázat: Porter-féle iparágelemzés alkalmazása a diverzifikáció foka szerint, 2004

Üzletágak száma szerint	Egyben tevékenykedő		Diverzifikált		Erősen diverzifikált		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Nem halottak róla	12	37,5%	22	36,7%	3	10,7%	37	30,8%
Ismerik, de nem alkalmazzák	11	34,4%	22	36,7%	17	60,7%	50	41,7%
Kipróbálták, de nem vált be	2	6,3%	3	5,0%	1	3,6%	6	5,0%
Esetenként alkalmazzák	6	18,8%	8	13,3%	4	14,3%	18	15,0%
Rendszeresen alkalmazzák	1	3,1%	5	8,3%	3	10,7%	9	7,5%
Összesen	32	100%	60	100%	28	100%	120	100%

A Porter-féle iparágelemzés „valódi” ismeretére és alkalmazására nincs hatással a diverzifikáció foka. Ugyan a válaszok alapján a több üzletágban tevékenykedő vállalatok néhány százalékponttal gyakrabban alkalmazzák rendszeresen a technikát, ám ez nem tekinthető minőségbeli különbségnek.

81. sz. táblázat: Porter-féle iparágelemzés alkalmazása állami státuszú előd szerint, 2004

Állami státuszú előd szerint	Volt		Nem volt		Összesen	
	N	%	N	%	N	%
Nem halottak róla	17	22,7%	19	45,2%	36	30,8%
Ismerik, de nem alkalmazzák	36	48,0%	13	31,0%	49	41,9%
Kipróbálták, de nem vált be	4	5,3%	2	4,8%	6	5,1%
Esetenként alkalmazzák	12	16,0%	5	11,9%	17	14,5%
Rendszeresen alkalmazzák	6	8,0%	3	7,1%	9	7,7%
Összesen	75	100%	42	100%	117	100%

Állami státuszú előd szerint sem beszélhetünk a Porter-féle iparágelemzés használatának eltérő mivoltáról. Az állami státuszú előddel rendelkezők módszertani felkészültsége – saját bevallásuk szerint – nagyobb, mint azoknak a vállalatoknak, akiknek nem volt állami státuszú elődjük (77,3%-uk ismeri a módszert, szemben a 54,8%-os értékkel).

82. sz. táblázat: Porter-féle iparágelemzés alkalmazása többségi tulajdonos kategóriánként, 2004

Többségi tulajdonos	Magyar állam		Belföldi magán		Külföldi		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Nem halottak róla	12	26,7%	17	38,6%	7	26,9%	36	31,3%
Ismerik, de nem alkalmazzák	22	48,9%	13	29,5%	11	42,3%	46	40,0%
Kipróbálták, de nem vált be	4	8,9%	2	4,5%	0	0,0%	6	5,2%
Esetenként alkalmazzák	6	13,3%	8	18,2%	4	15,4%	18	15,7%
Rendszeresen alkalmazzák	1	2,2%	4	9,1%	4	15,4%	9	7,8%
Összesen	45	100%	44	100%	26	100%	115	100%

A külföldi többségi tulajdonban lévő vállalatok alkalmazzák leggyakrabban a Porter-féle iparágelemzést, de nekik is mindössze 30,8%-uk, melynek fele eseti felhasználó. A belföldi magánvállalatoknak 27,3%-a használja ezt a fajta stratégiai módszert, de az ő esetükben kétharmados az eseti felhasználók aránya. A magyar állami vállalatok 15,5%-a használja ezt a technikát. Ez utóbbi esetében feltűnően magas a „kipróbálta, de nem vált be” válaszadók aránya.

8.4. Portfolió-elemzés

83. sz. táblázat: Portfolió-elemzés alkalmazása 1996-1999-2004

	1996		1999		2004		Változás (%)		
	N	%	N	%	N	%	'99/'96	'04/'99	'04/'96
Nem halottak róla	12	10,5%	8	8,9%	12	9,8%	-15,6%	10,7%	-6,6%
Ismerik, de nem alkalmazzák	36	31,6%	24	26,7%	40	32,8%	-15,6%	23,0%	3,8%
Kipróbálták, de nem vált be	4	3,5%	8	8,9%	5	4,1%	153,3%	-53,9%	16,8%
Esetenként alkalmazzák	39	34,2%	30	33,3%	33	27,0%	-2,6%	-18,9%	-20,9%
Rendszeresen alkalmazzák	23	20,2%	20	22,2%	32	26,2%	10,1%	18,0%	30,0%
Összesen	114	100%	90	100%	122	100%			

A portfolió-elemzés a legismertebb és a második leggyakrabban alkalmazott stratégiai tervezési módszer. Ismertsége és alkalmazása az évek során kismértékben módosult. Az esetenkénti alkalmazók aránya fokozatosan csökkent (34,2%, 33,3% és 27% az évek múlásával) a rendszeresen alkalmazók javára, mely 20,2%-ról (1996) 26,2%-ra növekedett (2004). Továbbra is rejtély, hogy miért nem próbálja ki az a 32,8% a technikát, akik saját bevallásuk szerint ismerik, de nem alkalmazzák. Ez utóbbi kérdés mindegyik módszer során előkerül.

Az eszköz alkalmazása kategóriánként

84. sz. táblázat: Portfolió-elemzés alkalmazása létszám kategóriánként, 2004

Létszám szerint	Kisvállalat		Középvállalat		Nagyvállalat		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Nem halottak róla	0	0,0%	7	13,0%	4	6,5%	11	9,4%
Ismerik, de nem alkalmazzák	0	0,0%	22	40,7%	17	27,4%	39	33,3%
Kipróbálták, de nem vált be	0	0,0%	2	3,7%	2	3,2%	4	3,4%
Esetenként alkalmazzák	0	0,0%	11	20,4%	22	35,5%	33	28,2%
Rendszeresen alkalmazzák	1	100,0%	12	22,2%	17	27,4%	30	25,6%
Összesen	1	100%	54	100%	62	100%	117	100%

Létszám kategóriák szerint a nagyvállalatok 35,5%-a alkalmazza esetenként és 27,4%-a rendszeresen a portfólió-elemzést. Ezzel szemben a középvállalatoknál a kapcsolódó értékek 15,1 százalékponttal, illetve 5,2 százalékponttal alacsonyabbak. Kisvállalat nem került be a mintába. A technikát kétszer annyian nem ismerik a középvállalatok közül (13%), mint a nagyvállalatok közül (6,5%).

85. sz. táblázat: *Portfólió-elemzés alkalmazása eszközérték kategóriánként, 2004*

Eszközérték szerint	Kisvállalat		Középvállalat		Nagyvállalat		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Nem halottak róla	3	27,3%	4	9,3%	4	6,8%	11	9,7%
Ismerik, de nem alkalmazzák	6	54,5%	19	44,2%	14	23,7%	39	34,5%
Kipróbálták, de nem vált be	0	0,0%	1	2,3%	3	5,1%	4	3,5%
Esetenként alkalmazzák	2	18,2%	12	27,9%	18	30,5%	32	28,3%
Rendszeresen alkalmazzák	0	0,0%	7	16,3%	20	33,9%	27	23,9%
Összesen	11	100%	43	100%	59	100%	113	100%

Eszközérték szerint a kisvállalati méretkategóriába 11 vállalat került (9,7%), ám ezek közül 3 (27,3%) nem halott a portfólió-elemzésről. Hasonló vállalat 4 található a közép- és a nagyvállalatok között (9,3% és 6,8%), viszont lényegesen több vállalat van a középvállalati (43, ami 38,1%) és a nagyvállalati méretkategóriákban (59, ami 52,2%).

A többi stratégiai módszerhez hasonlóan a portfólió-elemzést is gyakrabban használják az eszközérték szerinti nagyvállalatok (a mintában kétszer annyi, mint középvállalat).

86. sz. táblázat: *Portfólió-elemzés alkalmazása árbevétel kategóriánként, 2004*

Árbevétel szerint	Kisvállalat		Középvállalat		Nagyvállalat		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Nem halottak róla	5	38,5%	5	10,2%	2	3,8%	12	10,4%
Ismerik, de nem alkalmazzák	5	38,5%	21	42,9%	13	24,5%	39	33,9%
Kipróbálták, de nem vált be	0	0,0%	1	2,0%	3	5,7%	4	3,5%
Esetenként alkalmazzák	2	15,4%	14	28,6%	17	32,1%	33	28,7%
Rendszeresen alkalmazzák	1	7,7%	8	16,3%	18	34,0%	27	23,5%
Összesen	13	100%	49	100%	53	100%	115	100%

Az ismertség terén az eltérés még nagyobb az árbevétel szerint kategóriákat vizsgálva. A nagyvállalatok jobban ismerik a portfólió-elemzést, mint a közép- és a kisvállalatok. Nemcsak az ismertség, hanem a portfólió-elemzést alkalmazása is jellemzőbb a nagyobb méretkategóriákba tartozó vállalatokra.

A nagyvállalatok kétharmada (66,1%-a) alkalmazza a portfólió-elemzést, melynek fele-fele arányban eseti és rendszeres felhasználói vannak. A középvállalatok esetén ez az arány 46,9%, illetve a megoszlás kettő az egyhez. A kisvállalatok még ennél is ritkábban alkalmazzák ezt a technikát,

mégpedig 23,1%-uk, az arány itt is olyan, mint az előző esetben, vagyis 2 eseti felhasználóra jut 1 rendszeres.

87. sz. táblázat: *Portfólió-elemzés alkalmazása exportarány kategóriánként, 2004*

Exportarány szerint	Nincs export		Nincs jelentős export		Alacsony export		Közepes export		Jelentős export		Domináns export		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Nem halottak róla	7	16,3%	0	0,0%	0	0,0%	3	30,0%	0	0,0%	1	8,3%	11	10,4%
Ismerik, de nem alkalmazzák	14	32,6%	9	37,5%	5	45,5%	2	20,0%	2	33,3%	4	33,3%	36	34,0%
Kipróbálták, de nem vált be	2	4,7%	2	8,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	4	3,8%
Esetenként alkalmazzák	14	32,6%	3	12,5%	4	36,4%	0	0,0%	3	50,0%	3	25,0%	27	25,5%
Rendszeresen alkalmazzák	6	14,0%	10	41,7%	2	18,2%	5	50,0%	1	16,7%	4	33,3%	28	26,4%
Összesen	43	100%	24	100%	11	100%	10	100%	6	100%	12	100%	106	100%

Az exportaránynak nincs befolyása a portfólió-elemzés ismertségére és alkalmazásának gyakoriságára.

88. sz. táblázat: *Portfólió-elemzés alkalmazása a diverzifikáció foka szerint, 2004*

Üzletágak száma szerint	Egyben tevékenykedő		Diverzifikált		Erősen diverzifikált		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Nem halottak róla	4	12,5%	8	12,9%	0	0,0%	12	9,8%
Ismerik, de nem alkalmazzák	13	40,6%	16	25,8%	11	39,3%	40	32,8%
Kipróbálták, de nem vált be	1	3,1%	4	6,5%	0	0,0%	5	4,1%
Esetenként alkalmazzák	7	21,9%	16	25,8%	10	35,7%	33	27,0%
Rendszeresen alkalmazzák	7	21,9%	18	29,0%	7	25,0%	32	26,2%
Összesen	32	100%	62	100%	28	100%	122	100%

A több üzletágban tevékenykedő vállalatok többsége alkalmazza a portfólió-elemzést, a diverzifikált vállalatok 54,8%-a az erősen diverzifikált vállalatok 60,7%-a. Az egy üzletágban tevékenykedő vállalatok 43,8%-a használja ezt a stratégiai módszert. Az erősen diverzifikált vállalatok mindegyike halott már a portfólió-elemzésről, míg a többi kategóriába tartozó vállalat nyolcada nem.

89. sz. táblázat: *Portfólió-elemzés alkalmazása állami státuszú előd szerint, 2004*

Állami státuszú előd szerint	Volt		Nem volt		Összesen	
	N	%	N	%	N	%
Nem halottak róla	7	12,1%	5	11,6%	12	11,9%
Ismerik, de nem alkalmazzák	21	36,2%	18	41,9%	39	38,6%
Kipróbálták, de nem vált be	3	5,2%	2	4,7%	5	5,0%
Esetenként alkalmazzák	14	24,1%	8	18,6%	22	21,8%
Rendszeresen alkalmazzák	13	22,4%	10	23,3%	23	22,8%
Összesen	58	100%	43	100%	101	100%

Az állami státuszú előd megléte vagy éppen meg nem léte nem befolyásolja a portfólió-elemzés ismertségét és alkalmazását.

90. sz. táblázat: *Portfólió-elemzés alkalmazása többségi tulajdonos kategóriánként, 2004*

Többségi tulajdonos	Magyar állam		Belföldi magán		Külföldi		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Nem halottak róla	6	13,6%	5	10,9%	1	3,7%	12	10,3%
Ismerik, de nem alkalmazzák	13	29,5%	15	32,6%	9	33,3%	37	31,6%
Kipróbálták, de nem vált be	1	2,3%	1	2,2%	3	11,1%	5	4,3%
Esetenként alkalmazzák	13	29,5%	11	23,9%	8	29,6%	32	27,4%
Rendszeresen alkalmazzák	11	25,0%	14	30,4%	6	22,2%	31	26,5%
Összesen	44	100%	46	100%	27	100%	117	100%

A többségi tulajdonos típusa két dolgot befolyásol nagyobb mértékben; egyrészt az eszköz elismert nem ismerése alacsonyabb a külföldi többségi tulajdonban lévő vállalatok felsővezetői körében (3,7%), mint a belföldi magán (10,9%) és a magyar állami (13,6%) vállalatok felsővezetői esetén. Másrészt a portfólió-elemzést külföldi és a magyar állami vállalatok háromtizede (29,6% és 29,5%), míg a belföldi magánvállalatok kéttizede (23,9%-a) esetenként használja, míg a rendszeres használat éppen fordított arányban fordul elő, vagyis a külföldi és a magyar állami vállalatok kéttizede (25% és 22,2%-a), míg a belföldi magánvállalatok háromtizede (30,4%-a) példa rá.

8.5. Értéklánc-elemzés

91. sz. táblázat: Értéklánc-elemzés alkalmazása 1996-1999-2004

	1996		1999		2004		Változás (%)		
	N	%	N	%	N	%	'99/'96	'04/'99	'04/'96
Nem halottak róla	26	24,5%	17	21,8%	20	16,1%	-11,1%	-26,0%	-34,2%
Ismerik, de nem alkalmazzák	45	42,5%	32	41,0%	50	40,3%	-3,4%	-1,7%	-5,0%
Kipróbálták, de nem vált be	6	5,7%	7	9,0%	12	9,7%	58,5%	7,8%	71,0%
Esetenként alkalmazzák	21	19,8%	15	19,2%	20	16,1%	-2,9%	-16,1%	-18,6%
Rendszeresen alkalmazzák	8	7,5%	7	9,0%	22	17,7%	18,9%	97,7%	135,1%
Összesen	106	100%	78	100%	124	100%			

Az értéklánc-elemzés se nem a legismertebb, se nem a leggyakrabban használt technika. A vállalatvezetők 83,9%-a nyilatkozta azt, hogy ismeri, azonban meglepően magas az „ismeri, de nem alkalmazza” válaszok száma is (40,3%). Ennek az elemzési módszernek a legmagasabb a „bukási aránya”, 2004-ben a vállalkozások 9,7%-a nyilatkozta (12 vállalat), hogy kipróbálta, de nem vált be. A módszert a formalizált stratégiai tervezést folytató vállalatok hatoda (16,1%-a) használja esetenként és másik hatoda (17,7%-a) alkalmazza rendszeresen.

Az elmúlt évek során a értéklánc-elemzés ismertsége 8,4 százalékpontot nöött. Az alkalmazók aránya az eseti használók tekintetében 3,7 százalékpontot esett, azonban a rendszeresen használók száma 135,1%-kal növekedett 2004-re 1996-ról.

Az eszköz alkalmazása kategóriánként

92. sz. táblázat: Értéklánc-elemzés alkalmazása létszám kategóriánként, 2004

Létszám szerint	Kisvállalat		Középvállalat		Nagyvállalat		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Nem halottak róla	0	0,0%	8	14,3%	11	17,5%	19	15,8%
Ismerik, de nem alkalmazzák	0	0,0%	28	50,0%	20	31,7%	48	40,0%
Kipróbálták, de nem vált be	0	0,0%	6	10,7%	5	7,9%	11	9,2%
Esetenként alkalmazzák	0	0,0%	8	14,3%	12	19,0%	20	16,7%
Rendszeresen alkalmazzák	1	100,0%	6	10,7%	15	23,8%	22	18,3%
Összesen	1	100%	56	100%	63	100%	120	100%

A értéklánc-elemzés alkalmazói nagyobb valószínűséggel kerülnek ki a nagyvállalati méretkategóriából. A nagyvállalatok 23,8%-a rendszeresen és 19%-a esetenként alkalmazza ezt a technikát, a kisvállalatoknál ezek az értékek rendre 10,7% és 14,3%.

93. sz. táblázat: Értéklánc-elemzés alkalmazása eszközérték kategóriánként, 2004

Eszközérték szerint	Kisvállalat		Középvállalat		Nagyvállalat		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Nem halottak róla	3	25,0%	8	18,6%	7	11,7%	18	15,7%
Ismerik, de nem alkalmazzák	6	50,0%	22	51,2%	19	31,7%	47	40,9%
Kipróbálták, de nem vált be	1	8,3%	4	9,3%	5	8,3%	10	8,7%
Esetenként alkalmazzák	2	16,7%	7	16,3%	11	18,3%	20	17,4%
Rendszeresen alkalmazzák	0	0,0%	2	4,7%	18	30,0%	20	17,4%
Összesen	12	100%	43	100%	60	100%	115	100%

Eszközérték szerint hasonló állításokat tehetünk, mint a korábbi elemzési technikák esetén, nevezetesen a nagyobb vállalatok nagyobb százaléka ismeri és gyakrabban is alkalmazza a módszert.

94. sz. táblázat: Értéklánc-elemzés alkalmazása árbevétel kategóriánként, 2004

Árbevétel szerint	Kisvállalat		Középvállalat		Nagyvállalat		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Nem halottak róla	4	30,8%	10	20,0%	5	9,3%	19	16,2%
Ismerik, de nem alkalmazzák	5	38,5%	25	50,0%	17	31,5%	47	40,2%
Kipróbálták, de nem vált be	2	15,4%	3	6,0%	5	9,3%	10	8,5%
Esetenként alkalmazzák	2	15,4%	7	14,0%	11	20,4%	20	17,1%
Rendszeresen alkalmazzák	0	0,0%	5	10,0%	16	29,6%	21	17,9%
Összesen	13	100%	50	100%	54	100%	117	100%

Az eszközérték szerinti megállapítás kiterjeszthető az árbevétel szerinti kategóriákra is. A nagyvállalatok 50%-a alkalmazza a értéklánc-elemzést és mindössze 9,3%-uk nem halott róla. A középvállalatok 24%-a használja és 20%-uk nem halott róla. A kisvállalatok 15,4%-a nyúl esetenként ehhez az eljáráshoz, de kétszer annyian nem ismerik.

95. sz. táblázat: Értéklánc-elemzés alkalmazása exportarány kategóriánként, 2004

Exportarány szerint	Nincs export		Nincs jelentős export		Alacsony export		Közepes export		Jelentős export		Domináns export		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Nem halottak róla	11	24,4%	0	0,0%	1	9,1%	2	20,0%	0	0,0%	3	23,1%	17	15,6%
Ismerik, de nem alkalmazzák	14	31,1%	12	50,0%	4	36,4%	5	50,0%	5	83,3%	5	38,5%	45	41,3%
Kipróbálták, de nem vált be	4	8,9%	4	16,7%	2	18,2%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	10	9,2%
Esetenként alkalmazzák	9	20,0%	5	20,8%	1	9,1%	1	10,0%	0	0,0%	1	7,7%	17	15,6%
Rendszeresen alkalmazzák	7	15,6%	3	12,5%	3	27,3%	2	20,0%	1	16,7%	4	30,8%	20	18,3%
Összesen	45	100%	24	100%	11	100%	10	100%	6	100%	13	100%	109	100%

Az értéklánc-elemzés alkalmazása minden kategóriában hasonló arányban valósul meg, ám a legalább 11% exportrészesedéssel rendelkező vállalatok esetében gyakrabban kerül alkalmazásra, mint

a 10% alatti kategóriák esetén. Sőt a 26% feletti exportaránnal rendelkező vállalatok között egy sincs, aki kipróbálta a technikát, de az nem vált volna be. Ezek alapján az értéklánc-elemzést a nagyobb exportaránnal rendelkező vállalatok gyakrabban és sikeresebben alkalmazzák.

96. sz. táblázat: *Értéklánc-elemzés alkalmazása a diverzifikáció foka szerint, 2004*

Üzletágak száma szerint	Egyben tevékenykedő		Diverzifikált		Erősen diverzifikált		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Nem halottak róla	6	18,2%	11	17,5%	3	10,7%	20	16,1%
Ismerik, de nem alkalmazzák	11	33,3%	25	39,7%	14	50,0%	50	40,3%
Kipróbálták, de nem vált be	5	15,2%	4	6,3%	3	10,7%	12	9,7%
Esetenként alkalmazzák	2	6,1%	14	22,2%	4	14,3%	20	16,1%
Rendszeresen alkalmazzák	9	27,3%	9	14,3%	4	14,3%	22	17,7%
Összesen	33	100%	63	100%	28	100%	124	100%

Az erősen diverzifikált vállalatok (89,3%) látszólag nagyobb arányban ismerik a értéklánc-elemzést, mint a diverzifikált (82,5%) vagy éppen az egy üzletágban tevékenykedő vállalatok (81,8%), ám a „valós ismeret” éppen fordítva igaz. Ez a helyzet az alkalmazással is, miszerint az egy üzletágban tevékenykedők 27,3%-a rendszeresen alkalmazza a értéklánc-elemzést, ám a több üzletágban tevékenykedő vállalatok eloszlási értéke ennél 13 százalékponttal alacsonyabb. Az esetenkénti felhasználók között a diverzifikált vállalatok aránya a legmagasabb (22,2%), ezt követi az erősen diverzifikált vállalatok aránya (14,3%), majd a egyben tevékenykedőké (6,1%).

97. sz. táblázat: *Értéklánc-elemzés alkalmazása állami státuszú előd szerint, 2004*

Állami státuszú előd szerint	Volt		Nem volt		Összesen	
	N	%	N	%	N	%
Nem halottak róla	12	15,4%	7	16,3%	19	15,7%
Ismerik, de nem alkalmazzák	32	41,0%	17	39,5%	49	40,5%
Kipróbálták, de nem vált be	7	9,0%	5	11,6%	12	9,9%
Esetenként alkalmazzák	14	17,9%	6	14,0%	20	16,5%
Rendszeresen alkalmazzák	13	16,7%	8	18,6%	21	17,4%
Összesen	78	100%	43	100%	121	100%

Az állami státuszú előd nem befolyásolja a értéklánc-elemzés gyakorisági eloszlásait, a 99. sz. táblázatban tapasztalható néhány százalékpontos eltérések nem tekinthetők szignifikáns különbségeknek.

98. sz. táblázat: *Értéklánc-elemzés alkalmazása többségi tulajdonos kategóriánként, 2004*

Többségi tulajdonos	Magyar állam		Belföldi magán		Külföldi		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Nem halottak róla	10	22,2%	8	17,4%	2	7,1%	20	16,8%
Ismerik, de nem alkalmazzák	14	31,1%	20	43,5%	13	46,4%	47	39,5%
Kipróbálták, de nem vált be	4	8,9%	4	8,7%	3	10,7%	11	9,2%
Esetenként alkalmazzák	11	24,4%	5	10,9%	4	14,3%	20	16,8%
Rendszeresen alkalmazzák	6	13,3%	9	19,6%	6	21,4%	21	17,6%
Összesen	45	100%	46	100%	28	100%	119	100%

A külföldi vállalatok esetén a legalacsonyabb a értéklánc-elemzés bevallott ismeretlensége (7,1%), ennél magasabb a belföldi magánvállalatok esetén (17,4%), illetve a magyar állami vállalatok esetén (22,2%).

Az alkalmazás tekintetében a külföldi többségi tulajdonban lévő vállalatok és a belföldi magánvállalatok ötöde (21,4% és 19,6%) rendszeresen alkalmazza a értéklánc-elemzést, míg esetenként tizedük veszi igénybe (14,3% és 10,9%). A magyar állami vállalatok esetén éppen fordított a helyzet, hiszen rendszeresen 13,3%-uk, míg esetenként 24,4%-uk él a értéklánc-elemzés stratégiai módszer adta lehetőséggel.

8.6. Technológiai portfólió elemzése

A technológiai portfólió elemzése nem tekinthető ismert, vagy éppen mindennap alkalmazott eszköznek a stratégiai tervezés fegyvertárában. Ismertsége és alkalmazottsága az évek múlásával nem sokat változott. Legalábbis ezt olvashatjuk ki az 1996-os, az 1999-es és a 2004-es felmérések válaszaiból, melyet a 99. sz. táblázat mutat be.

99. sz. táblázat: *Technológiai portfólió elemzés alkalmazása 1996-1999-2004*

	1996		1999		2004		Változás (%)		
	N	%	N	%	N	%	'99/'96	'04/'99	'04/'96
Nem halottak róla	25	23,4%	16	20,3%	32	26,0%	-13,3%	28,5%	11,3%
Ismerik, de nem alkalmazzák	43	40%	35	44,3%	48	39,0%	10,2%	-11,9%	-2,9%
Kipróbálták, de nem vált be	2	1,9%	4	5,1%	8	6,5%	170,9%	28,5%	248,0%
Esetenként alkalmazzák	30	28,0%	19	24,1%	27	22,0%	-14,2%	-8,7%	-21,7%
Rendszeresen alkalmazzák	7	6,5%	5	6,3%	8	6,5%	-3,3%	2,8%	-0,6%
Összesen	107	100%	79	100%	123	100%			

A vállalatvezetők ötöde (26%-a) nem ismeri a technológiai portfólió elemzését, és ennél alig valamivel többen (2,5 százalékponttal) alkalmazzák. Az eszközt kevés vállalat veti be rendszeresen (6,5%). Ezek az értékek minimálisan módosultak a nyolc és az öt évvel korábbi felvételek által rögzített állapotokhoz képest.

Az eszköz alkalmazása kategóriánként

100. sz. táblázat: Technológiai portfólió elemzés alkalmazása létszám kategóriánként, 2004

Létszám szerint	Kisvállalat		Középvállalat		Nagyvállalat		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Nem halottak róla	0	0,0%	13	23,2%	16	26,2%	29	24,6%
Ismerik, de nem alkalmazzák	0	0,0%	21	37,5%	26	42,6%	47	39,8%
Kipróbálták, de nem vált be	0	0,0%	4	7,1%	4	6,6%	8	6,8%
Esetenként alkalmazzák	0	0,0%	14	25,0%	13	21,3%	27	22,9%
Rendszeresen alkalmazzák	1	100,0%	4	7,1%	2	3,3%	7	5,9%
Összesen	1	100%	56	100%	61	100%	118	100%

A technológiai portfólió elemzés eloszlásai a létszám szerinti kategóriákban nem különbözik.

101. sz. táblázat: Technológiai portfólió elemzés alkalmazása eszközérték kategóriánként, 2004

Eszközérték szerint	Kisvállalat		Középvállalat		Nagyvállalat		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Nem halottak róla	4	33,3%	11	25,6%	13	22,4%	28	24,8%
Ismerik, de nem alkalmazzák	5	41,7%	19	44,2%	23	39,7%	47	41,6%
Kipróbálták, de nem vált be	2	16,7%	2	4,7%	4	6,9%	8	7,1%
Esetenként alkalmazzák	1	8,3%	9	20,9%	15	25,9%	25	22,1%
Rendszeresen alkalmazzák	0	0,0%	2	4,7%	3	5,2%	5	4,4%
Összesen	12	100%	43	100%	58	100%	113	100%

Az eszközérték szerinti kategóriákban a technológiai portfólió elemzés eloszlásai a nagy- és a középvállalatok értékei alapvetően nem térnek el, melytől azonban lényegesen elüt a kisvállalatok alkalmazott gyakorlata. A kisvállalatok harmada bevallottan nem ismeri a technológiai portfólió elemzését, és mindössze tizenketted részük alkalmazza azt, ráadásul csak esetenként. Hatoduk kipróbálta, ám nem vált be ez az eljárás.

Eszerint a kategorizálás szerint sincs különbség a „ismeri, de nem alkalmazza” kategóriát illetően, mely értékei 40% körül szórnak.

102. sz. táblázat: Technológiai portfólió elemzés alkalmazása árbevétel kategóriáinként, 2004

Árbevétel szerint	Kisvállalat		Középvállalat		Nagyvállalat		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Nem halottak róla	4	30,8%	13	26,0%	12	23,1%	29	25,2%
Ismerik, de nem alkalmazzák	6	46,2%	23	46,0%	18	34,6%	47	40,9%
Kipróbálták, de nem vált be	2	15,4%	2	4,0%	4	7,7%	8	7,0%
Esetenként alkalmazzák	1	7,7%	9	18,0%	16	30,8%	26	22,6%
Rendszeresen alkalmazzák	0	0,0%	3	6,0%	2	3,8%	5	4,3%
Összesen	13	100%	50	100%	52	100%	115	100%

Árbevétel szerint a kategóriák értékei már jelentősebben eltérnek egymástól. A nagyvállalatok harmada (34,6%-a) alkalmazza a technológiai portfólió elemzését, de ennek mindössze kilencede rendszeres használó.

A közepes vállalatoknak már csak negyede (24%-a) számít a módszer adta előnyökre, és ezek közül is háromszor annyi az eseti alkalmazó száma, mint a rendszereseké. A kisvállalatok közül 1 (7,7%) akad, aki esetenként él a módszer használatával.

103. sz. táblázat: Technológiai portfólió elemzés alkalmazása exportarány kategóriáinként, 2004

Exportarány szerint	Nincs export		Nincs jelentős export		Alacsony export		Közepes export		Jelentős export		Domináns export		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Nem halottak róla	15	33,3%	4	16,7%	1	9,1%	2	20,0%	1	16,7%	4	36,4%	27	25,2%
Ismerik, de nem alkalmazzák	17	37,8%	10	41,7%	5	45,5%	4	40,0%	3	50,0%	4	36,4%	43	40,2%
Kipróbálták, de nem vált be	3	6,7%	2	8,3%	0	0,0%	1	10,0%	1	16,7%	0	0,0%	7	6,5%
Esetenként alkalmazzák	8	17,8%	6	25,0%	4	36,4%	2	20,0%	1	16,7%	2	18,2%	23	21,5%
Rendszeresen alkalmazzák	2	4,4%	2	8,3%	1	9,1%	1	10,0%	0	0,0%	1	9,1%	7	6,5%
Összesen	45	100%	24	100%	11	100%	10	100%	6	100%	11	100%	107	100%

Exportarány szerinti kategóriák vizsgálata csakúgy, mint az eddig vizsgált stratégiai módszerek többségénél, a technológiai portfólió elemzése esetén sem lehet szignifikáns tendenciaszerű megállapításokat hozni.

104. sz. táblázat: Technológiai portfólió elemzés alkalmazása a diverzifikáció foka szerint, 2004

Üzletágak száma szerint	Egyben tevékenykedő		Diverzifikált		Erősen diverzifikált		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Nem halottak róla	11	33,3%	15	24,2%	6	21,4%	32	26,0%
Ismerik, de nem alkalmazzák	9	27,3%	25	40,3%	14	50,0%	48	39,0%
Kipróbálták, de nem vált be	3	9,1%	5	8,1%	0	0,0%	8	6,5%
Esetenként alkalmazzák	8	24,2%	13	21,0%	6	21,4%	27	22,0%
Rendszeresen alkalmazzák	2	6,1%	4	6,5%	2	7,1%	8	6,5%
Összesen	33	100%	62	100%	28	100%	123	100%

Az, hogy egy vállalat hány üzletágban tevékenykedik, a 104. sz. táblázat értékei alapján, nincs befolyással a „technológiai portfólió elemzése” elnevezésű stratégiai elemzési módszer használatára.

105. sz. táblázat: Technológiai portfólió elemzés alkalmazása állami státuszú előd szerint, 2004

Állami státuszú előd szerint	Volt		Nem volt		Összesen	
	N	%	N	%	N	%
Nem halottak róla	17	22,1%	14	32,6%	31	25,8%
Ismerik, de nem alkalmazzák	32	41,6%	15	34,9%	47	39,2%
Kipróbálták, de nem vált be	6	7,8%	1	2,3%	7	5,8%
Esetenként alkalmazzák	17	22,1%	10	23,3%	27	22,5%
Rendszeresen alkalmazzák	5	6,5%	3	7,0%	8	6,7%
Összesen	77	100%	43	100%	120	100%

Az állami státuszú előddel rendelkező vállalatok gyakorlata nem tér el lényegesen a technológiai portfólió elemzés alkalmazása terén a kontrollcsoportétól. Mindössze a módszer kudarca szembetűnőbb, mely a kategóriába tartozó 77 vállalatból 6-ot érintett (7,8%), míg a kontrollcsoport esetén 1 vállalat a 43-ból (2,3%).

106. sz. táblázat: Technológiai portfólió elemzés alkalmazása többségi tulajdonos kategóriánként, 2004

Többségi tulajdonos	Magyar állam		Belföldi magán		Külföldi		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Nem halottak róla	11	24,4%	11	24,4%	9	32,1%	31	26,3%
Ismerik, de nem alkalmazzák	20	44,4%	20	44,4%	6	21,4%	46	39,0%
Kipróbálták, de nem vált be	2	4,4%	4	8,9%	2	7,1%	8	6,8%
Esetenként alkalmazzák	11	24,4%	6	13,3%	9	32,1%	26	22,0%
Rendszeresen alkalmazzák	1	2,2%	4	8,9%	2	7,1%	7	5,9%
Összesen	45	100%	45	100%	28	100%	118	100%

A technológiai portfólió elemzése a hazai vállalatok negyedénél sem fordul elő, mint bevett stratégiai módszer (állami 26,6%, magán 22,2%). Ehhez képest a külföldi többségi tulajdonban lévő vállalatok 39,2%-a színesíti stratégiai eszköztárát ezzel a technikával. Ennek ellenére a technológiai

portfólió elemzése módszer ismertsége alacsony, és alkalmazottsága is elmarad a legkedveltebbek eljárások szintjétől. A tendenciák nem utalnak a módszer további terjedésére hazánkban.

8.7. Csoportos alkotó technikák

107. sz. táblázat: Csoportos alkotó technikák alkalmazása 1996-1999-2004

	1996		1999		2004		Változás (%)		
	N	%	N	%	N	%	'99/'96	'04/'99	'04/'96
Nem halottak róla	26	24,5%	18	22,0%	38	31,4%	-10,5%	43,1%	28,0%
Ismerik, de nem alkalmazzák	33	31,1%	21	25,6%	38	31,4%	-17,7%	22,6%	0,9%
Kipróbálták, de nem vált be	2	1,9%	9	11,0%	3	2,5%	481,7%	-77,4%	31,4%
Esetenként alkalmazzák	32	30,2%	17	20,7%	26	21,5%	-31,3%	3,6%	-28,8%
Rendszeresen alkalmazzák	13	12,3%	17	20,7%	16	13,2%	69,0%	-36,2%	7,8%
Összesen	106	100%	82	100%	121	100%			

Bár 2004-ben a csoportos alkotó technikák ismertsége tekinthető az alkalmazott módszerek közül a legalacsonyabbnak, mégsem beszélhetünk ismeretlen, vagy – az elmúlt évek értékeit vizsgálva a 107. sz. táblázatban – elfeledett technikáról, hiszen használata közepesnek mondható. Kijelenthető ez annak ellenére, hogy a korábbi felmérésekhez képest jelentősen visszaszorult. 1996-ban még a vállalatok 42,5%-a, addig 1999-ben a vállalatok 41,7%-a és végül 2004-ben a vállalatok 34,7%-a tartotta érdemesnek csoportos alkotó technikák bevonását a stratégiakészítés folyamataiba.

Az eszköz alkalmazása kategóriánként

108. sz. táblázat: Csoportos alkotó technikák alkalmazása létszám kategóriánként, 2004

Létszám szerint	Kisvállalat		Középvállalat		Nagyvállalat		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Nem halottak róla	0	0,0%	23	40,4%	14	23,7%	37	31,6%
Ismerik, de nem alkalmazzák	1	100,0%	16	28,1%	19	32,2%	36	30,8%
Kipróbálták, de nem vált be	0	0,0%	2	3,5%	1	1,7%	3	2,6%
Esetenként alkalmazzák	0	0,0%	8	14,0%	17	28,8%	25	21,4%
Rendszeresen alkalmazzák	0	0,0%	8	14,0%	8	13,6%	16	13,7%
Összesen	1	100%	57	100%	59	100%	117	100%

Az eddig vizsgált módszerek analógiájára a létszámszerinti nagyvállalatok inkább ismerik és alkalmazzák a csoportos alkotó technikákat, mint a középvállalatok. Jelen esetben ez 16,7 százalékponttal nagyobb ismertséget és 14,8 százalékponttal gyakoribb eseti alkalmazást jelent.

109. sz. táblázat: Csoportos alkotó technikák alkalmazása eszközérték kategóriánként, 2004

Eszközérték szerint	Kisvállalat		Középvállalat		Nagyvállalat		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Nem halottak róla	6	50,0%	16	36,4%	12	21,4%	34	30,4%
Ismerik, de nem alkalmazzák	3	25,0%	19	43,2%	13	23,2%	35	31,3%
Kipróbálták, de nem vált be	0	0,0%	1	2,3%	1	1,8%	2	1,8%
Esetenként alkalmazzák	2	16,7%	4	9,1%	19	33,9%	25	22,3%
Rendszeresen alkalmazzák	1	8,3%	4	9,1%	11	19,6%	16	14,3%
Összesen	12	100%	44	100%	56	100%	112	100%

Eszközérték szerint vizsgálódva is igaz, hogy a nagyobb méretű vállalatok vezetői, önbevallásuk szerint, gyakrabban ismerik az adott technikát. Emellett a nagyvállalatok többsége (53,5%) alkalmaz csoportos alkotó technikát, míg a kisvállalatoknak éppen negyede tesz hasonlóképpen. Az arány mindkét esetben 2 az 1-hez a eseti felhasználók javára.

110. sz. táblázat: Csoportos alkotó technikák alkalmazása árbevétel kategóriánként, 2004

Árbevétel szerint	Kisvállalat		Középvállalat		Nagyvállalat		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Nem halottak róla	8	57,1%	17	34,0%	11	22,0%	36	31,6%
Ismerik, de nem alkalmazzák	3	21,4%	20	40,0%	12	24,0%	35	30,7%
Kipróbálták, de nem vált be	0	0,0%	1	2,0%	1	2,0%	2	1,8%
Esetenként alkalmazzák	2	14,3%	7	14,0%	16	32,0%	25	21,9%
Rendszeresen alkalmazzák	1	7,1%	5	10,0%	10	20,0%	16	14,0%
Összesen	14	100%	50	100%	50	100%	114	100%

Az árbevétel szerinti méretkategóriák alapján tett következtetések – mint már annyiszor korábban – ráerősítenek a létszám és az eszközérték szerinti méretezések eredményeire.

111. sz. táblázat: Csoportos alkotó technikák alkalmazása exportarány kategóriánként, 2004

Exportarány szerint	Nincs export		Nincs jelentős export		Alacsony export		Közepes export		Jelentős export		Domináns export		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Nem halottak róla	15	34,1%	3	12,5%	2	18,2%	5	50,0%	2	33,3%	4	36,4%	31	29,2%
Ismerik, de nem alkalmazzák	11	25,0%	8	33,3%	7	63,6%	3	30,0%	2	33,3%	3	27,3%	34	32,1%
Kipróbálták, de nem vált be	0	0,0%	3	12,5%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	2,8%
Esetenként alkalmazzák	11	25,0%	5	20,8%	2	18,2%	1	10,0%	1	16,7%	3	27,3%	23	21,7%
Rendszeresen alkalmazzák	7	15,9%	5	20,8%	0	0,0%	1	10,0%	1	16,7%	1	9,1%	15	14,2%
Összesen	44	100%	24	100%	11	100%	10	100%	6	100%	11	100%	106	100%

Az exportarány nem befolyásolja a csoportos alkotó technikák ismertségét, azonban a használatot illetően tehetünk észrevételeket. A 10% alatti exportarányal rendelkező vállalatok közel kétötöde (41,2%-a), a legalább 11 és legfeljebb 50%-os exportarányal bíró vállalatok ötöde (19,1%-

a) és az 51% feletti exportaránnal büszkélkedhető vállalatok harmada (35,3%-a) alkalmazza ezt a technikát esetenként vagy rendszeresen. Ezek a megállapítások a 111. sz. táblázat eloszlási értékei alapján lettek rögzítve.

112. sz. táblázat: Csoportos alkotó technikák alkalmazása a diverzifikáció foka szerint, 2004

Üzletágak száma szerint	Egyben tevékenykedő		Diverzifikált		Erősen diverzifikált		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Nem halottak róla	13	39,4%	16	26,2%	9	33,3%	38	31,4%
Ismerik, de nem alkalmazzák	9	27,3%	20	32,8%	9	33,3%	38	31,4%
Kipróbálták, de nem vált be	0	0,0%	2	3,3%	1	3,7%	3	2,5%
Esetenként alkalmazzák	5	15,2%	14	23,0%	7	25,9%	26	21,5%
Rendszeresen alkalmazzák	6	18,2%	9	14,8%	1	3,7%	16	13,2%
Összesen	33	100%	61	100%	27	100%	121	100%

Annak ellenére, hogy az erősen diverzifikált vállalatok közül használják legtöbben (25,9%) esetenként a csoportos alkotó technikák valamelyikét és az egy üzletágban tevékenykedők közül a legtöbben rendszeresen (18,2%), mégis összességében a diverzifikált vállalatok aránya tekinthető a legnagyobbaknak (37,8%) az ilyen típusú technikát alkalmazó vállalatok között. A csoportos alkotó technikák ismertségét nem az üzletágak száma határozza meg elsősorban, amint az a 112. sz. táblázatból is kivehető.

113. sz. táblázat: Csoportos alkotó technikák alkalmazása állami státuszú előd szerint, 2004

Állami státuszú előd szerint	Volt		Nem volt		Összesen	
	N	%	N	%	N	%
Nem halottak róla	22	28,9%	15	35,7%	37	31,4%
Ismerik, de nem alkalmazzák	24	31,6%	13	31,0%	37	31,4%
Kipróbálták, de nem vált be	2	2,6%	1	2,4%	3	2,5%
Esetenként alkalmazzák	17	22,4%	8	19,0%	25	21,2%
Rendszeresen alkalmazzák	11	14,5%	5	11,9%	16	13,6%
Összesen	76	100%	42	100%	118	100%

Az állami státuszú előd esetén, mint az már a többi módszer esetén oly sokszor megállapításra került, nagyobb ismertséggel és gyakoribb alkalmazással jár együtt. Jelen esetben ez a csoportos alkotó technikák 6,8 százalékponttal nagyobb ismertségét, 3,4 százalékponttal gyakoribb eseti és 2,6 százalékponttal gyakoribb rendszeres felhasználását jelenti az állami státuszú előddel rendelkező vállalatok esetében, mint az ilyen típusú elődöt felmutatni nem tudó társaságok gyakorlata. Az átlagos eloszláshoz nagyon közeli értékeket a 113. sz. táblázatban alaposabban is szemügyre vehetjük, ám ekkor sem jutunk lényeges többletinformációhoz.

114. sz. táblázat: Csoportos alkotó technikák alkalmazása többségi tulajdonos kategóriánként, 2004

Többségi tulajdonos	Magyar állam		Belföldi magán		Külföldi		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Nem halottak róla	11	24,4%	16	37,2%	11	39,3%	38	32,8%
Ismerik, de nem alkalmazzák	16	35,6%	11	25,6%	8	28,6%	35	30,2%
Kipróbálták, de nem vált be	1	2,2%	1	2,3%	1	3,6%	3	2,6%
Esetenként alkalmazzák	11	24,4%	8	18,6%	5	17,9%	24	20,7%
Rendszeresen alkalmazzák	6	13,3%	7	16,3%	3	10,7%	16	13,8%
Összesen	45	100%	43	100%	28	100%	116	100%

Az eddigi technikákkal ellentétben ez a technika a magyar állami többségi tulajdonú vállalatok esetén a legismertebb (75,6%), bár ismertsége így is az összes többi technika közül a legalacsonyabb. Az alkalmazást illetően is a magyar állami vállalatok esetén a legmagasabb az érték (37,7%) és a külföldi vállalatok esetén a legalacsonyabb (28,6%). A csoportos alkotó technikákat legnagyobb arányban rendszeresen a belföldi magánvállalatok használják (16,3%).

8.8. Értéknövelt portfólió-szintézis módszere

Ez a módszer valójában nem létező módszer. Azért került bele a kérdőívbe, hogy a kérdőív megbízhatóságát tesztelje. Ennek segítségével képet kaphatunk a felsővezetők valós tájékozottságáról, módszertani felkészültségéről, kifelé mutatott önbizalmáról, illetve a kérdőív valóságnak megfelelő kitöltöttségéről.

115. sz. táblázat: Értéknövelt portfólió-szintézis módszer vélt alkalmazása 1996-1999-2004

	1996		1999		2004		Változás (%)		
	N	%	N	%	N	%	'99/'96	'04/'99	'04/'96
Nem halottak róla	37	37,0%	25	34,2%	45	36,9%	-7,4%	7,7%	-0,3%
Ismerik, de nem alkalmazzák	50	50,0%	34	46,6%	59	48,4%	-6,8%	3,8%	-3,3%
Kipróbálták, de nem vált be	6	6,0%	7	9,6%	6	4,9%	59,8%	-48,7%	-18,0%
Esetenként alkalmazzák	6	6,0%	4	5,5%	7	5,7%	-8,7%	4,7%	-4,4%
Rendszeresen alkalmazzák	1	1,0%	3	4,1%	5	4,1%	311,0%	-0,3%	309,8%
Összesen	100	100%	73	100%	122	100%			

Jelen esetben a „nem halottak róla” kategória vagy azt jelenti, hogy a vezető tájékozott és a kérdőívet alaposan megfontolva töltötte ki, vagy szerencsésen „beletrafált” (ez utóbbinak azonban kicsi az esélye).

Az „ismerik, de nem alkalmazzák” válasz a felsővezető túlzott önbizalmára utal, miszerint „nem lehet olyan eljárás, amiről még nem halottam”. Az alkalmazással kapcsolatos értékek jobbik

esetben azt jelentik (az adminisztrációs tévedéseket leszámítva), hogy a felsővezető nem kellő odafigyeléssel és körültekintéssel látott hozzá a kérdőív kitöltéséhez, rosszabbik esetben nem megfelelő módszertani felkészültségről beszélhetünk. Az utóbbi típusú válaszok elburjánzása kétséggé teszik a kérdőívből levonható következtetések igazságtartalmát.

Az eszköz vélt alkalmazása kategóriánként

116. sz. táblázat: Értéknövelt portfólió-szintézis módszer vélt alkalmazása létszám kategóriánként, 2004

Létszám szerint	Kisvállalat		Középvállalat		Nagyvállalat		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Nem halottak róla	0	0,0%	20	35,7%	22	36,1%	42	35,6%
Ismerik, de nem alkalmazzák	0	0,0%	27	48,2%	31	50,8%	58	49,2%
Kipróbálták, de nem vált be	0	0,0%	2	3,6%	4	6,6%	6	5,1%
Esetenként alkalmazzák	1	100,0%	3	5,4%	3	4,9%	7	5,9%
Rendszeresen alkalmazzák	0	0,0%	4	7,1%	1	1,6%	5	4,2%
Összesen	1	100%	56	100%	61	100%	118	100%

Létszám szerinti méretkategóriák alapján a nagyvállalati és a középvállalati vezetők magatartása között nincs lényeges eltérés. Mindkét kategória harmada választotta helyesen az 1-es értéket. Felük kisebb hibát vétett a 2-es válaszlehetőség bejelölésével. A fennmaradó 15% rontja az eddigi következtetések megbízhatóságát.

117. sz. táblázat: Értéknövelt portfólió-szintézis módszer vélt alkalmazása eszközérték kategóriánként, 2004

Eszközérték szerint	Kisvállalat		Középvállalat		Nagyvállalat		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Nem halottak róla	5	41,7%	18	41,9%	16	27,6%	39	34,5%
Ismerik, de nem alkalmazzák	5	41,7%	24	55,8%	29	50,0%	58	51,3%
Kipróbálták, de nem vált be	0	0,0%	1	2,3%	4	6,9%	5	4,4%
Esetenként alkalmazzák	1	8,3%	0	0,0%	5	8,6%	6	5,3%
Rendszeresen alkalmazzák	1	8,3%	0	0,0%	4	6,9%	5	4,4%
Összesen	12	100%	43	100%	58	100%	113	100%

Árbevétel szerint a középvállalatok felsővezetői tévedtek legkevesebbet, de nem tekinthető sokkal rosszabbnak a kisvállalati vezetők teljesítménye sem. Azonban elgondolkodtató a nagyvállalatok válaszai. Mindössze 27,6%-uk válaszolt erre a kérdésre jól, vagyis nagy valószínűséggel ekkora arányban találhatók meg azok is, akik korrektül töltötték ki az íveket. A 2-es válaszlehetőség bejelölése a nagyvállalati ívek felénél történt meg, mely túlzott önbizalomra vall ebben a körben. Az egyértelműen hibás válaszok aránya 22,4%, mely nagyon magas arálynak tekinthető.

118. sz. táblázat: Értéknövelt portfólió-szintézis módszer vélt alkalmazása árbevétel kategóriánként, 2004

Árbevétel szerint	Kisvállalat		Középvállalat		Nagyvállalat		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Nem halottak róla	6	46,2%	20	40,0%	15	28,8%	41	35,7%
Ismerik, de nem alkalmazzák	7	53,8%	25	50,0%	26	50,0%	58	50,4%
Kipróbálták, de nem vált be	0	0,0%	1	2,0%	4	7,7%	5	4,3%
Esetenként alkalmazzák	0	0,0%	2	4,0%	4	7,7%	6	5,2%
Rendszeresen alkalmazzák	0	0,0%	2	4,0%	3	5,8%	5	4,3%
Összesen	13	100%	50	100%	52	100%	115	100%

Árbevétel szerint nem található zavaró tévedés az ívekben, viszont a kisvállalatok körében 10%, míg a nagyvállalatok esetén 21,2% ez az érték. A méretkategóriák szerinti vizsgálatot összefoglalva megállapítható, hogy a nagyobb vállalatoknál lévő felsővezetők hajlamosabbak elbizakodottabbá válni, illetve kevesebb odafigyelést szánnak egy-egy kérdőív kitöltésére. Természetesen a kisebb méretkategóriák felsőszintű vezetésének sem kell a „szomszédba menni egy kis önbizalomért”.

119. sz. táblázat: Értéknövelt portfólió-szintézis módszer vélt alkalmazása exportarány kategóriánként, 2004

Exportarány szerint	Nincs export		Nincs jelentős export		Alacsony export		Közepes export		Jelentős export		Domináns export		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Nem halottak róla	20	44,4%	6	25,0%	4	36,4%	3	30,0%	1	16,7%	5	45,5%	39	36,4%
Ismerik, de nem alkalmazzák	21	46,7%	14	58,3%	4	36,4%	5	50,0%	3	50,0%	4	36,4%	51	47,7%
Kipróbálták, de nem vált be	1	2,2%	1	4,2%	2	18,2%	0	0,0%	1	16,7%	1	9,1%	6	5,6%
Esetenként alkalmazzák	3	6,7%	1	4,2%	0	0,0%	0	0,0%	1	16,7%	1	9,1%	6	5,6%
Rendszeresen alkalmazzák	0	0,0%	2	8,3%	1	9,1%	2	20,0%	0	0,0%	0	0,0%	5	4,7%
Összesen	45	100%	24	100%	11	100%	10	100%	6	100%	11	100%	107	100%

Mindegyik exportkategóriában található téves válasz, ám egyik kategória sem tekinthető különösen „fertőzöttnek”.

120. sz. táblázat: Értéknövelt portfólió-szintézis módszer vélt alkalmazása a diverzifikáció foka szerint, 2004

Üzletágak száma szerint	Egyben tevékenykedő		Diverzifikált		Erősen diverzifikált		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Nem halottak róla	14	42,4%	22	36,1%	9	32,1%	45	36,9%
Ismerik, de nem alkalmazzák	14	42,4%	32	52,5%	13	46,4%	59	48,4%
Kipróbálták, de nem vált be	2	6,1%	2	3,3%	2	7,1%	6	4,9%
Esetenként alkalmazzák	3	9,1%	3	4,9%	1	3,6%	7	5,7%
Rendszeresen alkalmazzák	0	0,0%	2	3,3%	3	10,7%	5	4,1%
Összesen	33	100%	61	100%	28	100%	122	100%

A diverzifikáció önmagában nem indokolja az elbizakodást, vagy az alacsonyabb szintű koncentrációt, mégis az erősen diverzifikált vállalatok hasonló mértékben „tévedtek”, mint a nagyvállalatok. Az ő esetükben a válaszok több mint ötöde rontja a kérdőívből levonható következtetések pontosságát.

121. sz. táblázat: Értéknövelt portfólió-szintézis módszer vélt alkalmazása állami státuszú előd szerint, 2004

Állami státuszú előd szerint	Volt		Nem volt		Összesen	
	N	%	N	%	N	%
Nem halottak róla	29	37,7%	15	35,7%	44	37,0%
Ismerik, de nem alkalmazzák	37	48,1%	21	50,0%	58	48,7%
Kipróbálták, de nem vált be	5	6,5%	1	2,4%	6	5,0%
Esetenként alkalmazzák	3	3,9%	3	7,1%	6	5,0%
Rendszeresen alkalmazzák	3	3,9%	2	4,8%	5	4,2%
Összesen	77	100%	42	100%	119	100%

Az állami státuszú előd nem befolyásolja a téves válaszok eloszlását, amint azt a 121. sz. táblázat eloszlási értékei megerősítik.

122. sz. táblázat: Értéknövelt portfólió-szintézis módszer vélt alkalmazása többségi tulajdonos kategóriánként, 2004

Többségi tulajdonos	Magyar állam		Belföldi magán		Külföldi		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Nem halottak róla	16	35,6%	17	38,6%	11	39,3%	44	37,6%
Ismerik, de nem alkalmazzák	23	51,1%	21	47,7%	11	39,3%	55	47,0%
Kipróbálták, de nem vált be	2	4,4%	1	2,3%	3	10,7%	6	5,1%
Esetenként alkalmazzák	3	6,7%	3	6,8%	1	3,6%	7	6,0%
Rendszeresen alkalmazzák	1	2,2%	2	4,5%	2	7,1%	5	4,3%
Összesen	45	100%	44	100%	28	100%	117	100%

Átlag fölötti téves választ regisztrálhatunk a külföldi többségi tulajdonban lévő vállalatok vezetői részéről, akik 10,7% úgy véli, hogy alkalmazza a stratégiai tervezési folyamatai során az értéknövelt portfólió-szintézis módszert, sőt ugyanennyien gondolják, hogy már ki is próbálták, de a

módszer nem vált be. A magyar többségi tulajdonú vállalatok vezetésének „csupán” 15%-a esett bele a felállított „kelepcébe”.

Összességében kijelenthető, hogy a válaszadók 35-40%-a adott helyes választ a kérdőívbe rejtett ellenőrző kérdésre, 40-50%-uk apróbb hibát vétett, míg 15-20%-uk egy nem létező technika alkalmazását jelölte meg. A hibás válaszok okainak felderítésére mélyebb vizsgálatok szükségesek, illetve amennyiben ez a bizonytalansági szint nem fogadható el, akkor érdemes átgondolni az eddigi lekérdezési gyakorlatot.

9. Ha nem folytat a vállalat formalizált stratégiai tervezést, akkor mi jellemző rá?

A 2004-es felmérés során a vállalatok többsége (57,3%-a) nem folytatott formalizált stratégiai tervezést. Nem volt ez másként az 1999-es (60,9%) és a korábbi 1999-es (55,3%) felmérések során sem. Azok a vállalatok, akik az 1. szakaszban bemutatott kérdésre nemmel válaszoltak, azok a 2-8. szakaszokban ismertetett kérdéseket átugorták³, és erre a kérdésre válaszoltak, míg akik igennel válaszoltak, azok ezt a kérdést hagyták figyelmen kívül.

Ezzel a kérdéssel kíváncsiak voltunk, hogy ha nem folytatnak formalizált stratégiai tervezést, akkor vajon stratégiájuk sincsen, vagy az spontán, esetleg informális úton alakul-e ki. Ez a kérdés az 1996-os kérdőívben nem szerepelt, így az 1999-es és a 2004-es felmérések során kapott válaszok megoszlását mutatja be az alábbi, 123. sz. táblázat:

³ Egyes válaszelemek átugrását nem tartom a legszerencsésebb gyakorlatnak, mert azok a vállalatok, akik saját bevallásuk szerint nem folytatnak formalizált stratégiai tervezést, azok is igénybe vehetik tanácsadó cégek segítségét, és az ő esetükben is beszélhetünk a stratégiai tervezési módszerek használatáról. Így viszont az ő általuk alkalmazott gyakorlatba nem nyertünk betekintést, csupán feltételezésekkel élhetünk.

123. sz. táblázat: Formalizált stratégiai tervezést nem folytató vállalatok jellemzői 1999-2004

	1999		2004		Változás (%)
	N	%	N	%	'04/'99
nincs stratégia	9	5,5%	4	2,3%	-57,1%
a stratégia menet közben, spontán alakul ki	17	10,3%	24	14,0%	36,2%
a stratégiát az elsőszámú vezető határozza meg, a folyamat nem szabályozott	42	25,5%	45	26,3%	3,4%
a stratégiát a felsőszintű vezetők informális folyamat keretében alakítják ki	89	53,9%	87	50,9%	-5,7%
Egyéb	8	4,8%	11	6,4%	32,7%
Összesen	165	100%	171	100%	

2004-ben a formalizált stratégiai tevékenységet nem folytató vállalatok közül is mindössze 4 állította azt, hogy nincs stratégiája. Ezt a teljes sokaságra kivetítve azt jelenti, hogy a vállalatok 98,7%-a rendelkezik stratégiával. 1999-ben a mintába került 300 vállalatból még 9 vállalat állított, hogy nem rendelkezik stratégiával, így ennek az értéknek a csökkenéséről számolhatunk be.

A két felmérés során a formalizált stratégiaalkotást nem folytató vállalatok többségénél a stratégiát a felsőszintű vezetők informális folyamat keretében alakítják ki. Az 1999-es 53,9%-os érték 2004-re 5,7%-ot csökkent, így éppen csak nem esett az 50%-os határ alá (50,9%).

A második legjellemzőbb gyakorlat az ilyen típusú vállalatok esetén, mely a vállalatok negyedét érintette az, hogy a stratégiát az elsőszámú vezető határozza meg, a folyamat nem szabályozott (1999-ben 25,5% és 2004-ben 26,3%). Azt, hogy a stratégia menet közben, spontán alakul ki a vállalatok 14%-a tartotta magára nézve igaz állításnak a legutóbbi felmérés során, szemben a korábbi 10,3%-os értékkel. Egyéb módon történő stratégia-meghatározás nem tekinthető gyakori jelenségnek (6,4% 2004-ben és 4,8% 1999-ben).

Összességében megállapítható, hogy a formalizált stratégiai tervezést nem folytató vállalatok is rendelkeznek stratégiával, melyet elsősorban (50,9%-ban) a felsőszintű vezetők, másodsorban az elsőszámú vezető önállóan (26,3%) határoz meg. Az eloszlások az öt évvel ezelőtti felméréshez képest kismértékben módosultak csak.

Formalizált stratégiai tervezést nem folytató vállalatok jellemzői kategóriánként

124. sz. táblázat: Formalizált stratégiai tervezést nem folytató vállalatok jellemzői létszám kategóriánként, 2004

Létszám szerint	Kisvállalat		Középvállalat		Nagyvállalat		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%
nincs stratégia	0	0,0%	3	2,7%	1	2,1%	4	2,3%
a stratégia menet közben, spontán alakul ki	2	14,3%	16	14,5%	6	12,8%	24	14,0%
a stratégiát az elsőszámú vezető határozza meg, a folyamat nem szabályozott	5	35,7%	31	28,2%	9	19,1%	45	26,3%
a stratégiát a felsőszintű vezetők informális folyamat keretében alakítják ki	7	50,0%	54	49,1%	26	55,3%	87	50,9%
Egyéb	0	0,0%	6	5,5%	5	10,6%	11	6,4%
Összesen	14	100%	110	100%	47	100%	171	100%

Létszám szerint a formalizált stratégiai tervezést nem folytató vállalatok gyakorlata nagymértékben megegyezik a kis-, a közép- és a nagyvállalatok esetén. Az eltérés az első számú vezető szerepében mutatkozik meg, akinek a kisvállalati kategóriában nagyobb a szerepe (35,7%, szemben a középvállalatok 28,2%-os és a nagyvállalatok 19,1%-os értékével).

A nagyvállalatok esetén a felsőszintű vezetők szerepe több mint 10%-kal meghatározóbb, mint a másik két méretkategóriában (55,3%, szemben a középvállalatok 49,1%-os és a kisvállalatok 50%-os értékével). A nagyvállalatok gyakrabban alkalmaznak általunk nem felsorolt, egyéb módszereket is a stratégia kialakítására, mely 10,6%-ukat érinti, míg a középvállalatoknak 5,5%-át és egyetlen kisvállalatot sem.

125. sz. táblázat: Formalizált stratégiai tervezést nem folytató vállalatok jellemzői eszközérték kategóriánként, 2004

Eszközérték szerint	Kisvállalat		Középvállalat		Nagyvállalat		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%
nincs stratégia	2	2,6%	1	2,0%	1	3,6%	4	2,6%
a stratégia menet közben, spontán alakul ki	14	18,2%	6	11,8%	2	7,1%	22	14,1%
a stratégiát az elsőszámú vezető határozza meg, a folyamat nem szabályozott	23	29,9%	15	29,4%	4	14,3%	42	26,9%
a stratégiát a felsőszintű vezetők informális folyamat keretében alakítják ki	34	44,2%	27	52,9%	16	57,1%	77	49,4%
Egyéb	4	5,2%	2	3,9%	5	17,9%	11	7,1%
Összesen	77	100%	51	100%	28	100%	156	100%

Eszközérték szerinti méretkategóriák alapján folytatva a vizsgálódást, már komolyabb, tendenciaszerű kijelentésekhez is kapunk tényszerű alátámasztást, melyet a 125. sz. táblázat összesít. A vállalati méret növekedésével csökken a stratégia kialakításának spontaneitása (méret szerint növekedve az értékek 18,2%, 11,8% illetve 7,1%) és az elsőszámú vezető egyedüli felelőssége (méret szerint növekedve az értékek 29,9%, 29,4% illetve 14,3%), illetve az addig is meghatározó gyakorlat tovább erősödik (méret szerint növekedve az értékek 44,2%, 52,9% illetve 57,1%), mely szerint a stratégiát a felsőszintű vezetők informális folyamat keretében alakítják ki.

126. sz. táblázat: Formalizált stratégiai tervezést nem folytató vállalatok jellemzői árbevétel kategóriánként, 2004

Árbevétel szerint	Kisvállalat		Középvállalat		Nagyvállalat		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%
nincs stratégia	2	2,8%	1	1,5%	1	4,2%	4	2,5%
a stratégia menet közben, spontán alakul ki	16	22,5%	6	8,8%	2	8,3%	24	14,7%
a stratégiát az elsőszámú vezető határozza meg, a folyamat nem szabályozott	23	32,4%	15	22,1%	6	25,0%	44	27,0%
a stratégiát a felsőszintű vezetők informális folyamat keretében alakítják ki	27	38,0%	40	58,8%	13	54,2%	80	49,1%
Egyéb	3	4,2%	6	8,8%	2	8,3%	11	6,7%
Összesen	71	100%	68	100%	24	100%	163	100%

Árbevétel kategóriák szerint csoportosítva válaszokat hasonló kijelentéseket fogalmazhatunk meg, mint eszközérték szerint, azzal a módosítással, hogy a közép és a nagyvállalatok alkalmazott

gyakorlata lényegesen közelebb áll egymáshoz, mint a korábbi méretkategória esetén, így a „minőségi” váltás a kisvállalatok és a többiek között van.

127. sz. táblázat: Formalizált stratégiai tervezést nem folytató vállalatok jellemzői exportarány kategóriánként, 2004

Exportarány szerint	Nincs export		Nincs jelentős export		Alacsony export		Közepes export		Jelentős export		Domináns export		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
nincs stratégia	1	1,7%	0	0,0%	2	15,4%	0	0,0%	0	0,0%	1	3,8%	4	2,7%
a stratégia menet közben, spontán alakul ki	6	10,3%	2	10,5%	1	7,7%	6	33,3%	4	28,6%	3	11,5%	22	14,9%
a stratégiát az elsőszámú vezető határozza meg, a folyamat nem szabályozott	18	31,0%	6	31,6%	0	0,0%	5	27,8%	1	7,1%	10	38,5%	40	27,0%
a stratégiát a felsőszintű vezetők informális folyamat keretében alakítják ki	33	56,9%	11	57,9%	7	53,8%	7	38,9%	6	42,9%	8	30,8%	72	48,6%
Egyéb	0	0,0%	0	0,0%	3	23,1%	0	0,0%	3	21,4%	4	15,4%	10	6,8%
Összesen	58	100%	19	100%	13	100%	18	100%	14	100%	26	100%	148	100%

A legfeljebb 25%-os exportarányal rendelkező vállalatok többségénél a stratégiát a felsőszintű vezetők informális folyamat keretében alakítják ki (56,7%), míg ez a gyakorlat az e feletti exportarányal rendelkezők esetében lényegesen alacsonyabb (36,2%). Ez utóbbiak esetében a spontaneitás és a stratégiaalkotás egyéb módjai fordulnak elő gyakrabban, mint az első (összevont) kategóriában. Az elsőszámú vezető önálló stratégiaformálására nincs jellemző gyakorlat.

128. sz. táblázat: Formalizált stratégiai tervezést nem folytató vállalatok jellemzői a diverzifikáció foka szerint, 2004

Üzletágak száma szerint	Egyben tevékenykedő		Diverzifikált		Erősen diverzifikált		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%
nincs stratégia	1	1,9%	1	1,2%	2	6,7%	4	2,4%
a stratégia menet közben, spontán alakul ki	7	13,0%	12	14,5%	5	16,7%	24	14,4%
a stratégiát az elsőszámú vezető határozza meg, a folyamat nem szabályozott	12	22,2%	26	31,3%	6	20,0%	44	26,3%
a stratégiát a felsőszintű vezetők informális folyamat keretében alakítják ki	30	55,6%	41	49,4%	13	43,3%	84	50,3%
Egyéb	4	7,4%	3	3,6%	4	13,3%	11	6,6%
Összesen	54	100%	83	100%	30	100%	167	100%

Az üzletágak növekedésével kismértékben nő a spontaneitás szerepe (rendre 13%, 14,5% és 16,7%), csökken a felsőszintű vezetők informális folyamat keretében történő stratégia kialakítása (rendre 55,6%, 49,4% és 43,3%), amint ezt a 128. sz. táblázatból kiolvashatjuk.

129. sz. táblázat: Formalizált stratégiai tervezést nem folytató vállalatok jellemzői állami státuszú előd szerint, 2004

Állami státuszú előd szerint	Volt		Nem volt		Összesen	
	N	%	N	%	N	%
nincs stratégia	1	1,2%	3	3,3%	4	2,3%
a stratégia menet közben, spontán alakul ki	13	16,0%	11	12,2%	24	14,0%
a stratégiát az elsőszámú vezető határozza meg, a folyamat nem szabályozott	20	24,7%	25	27,8%	45	26,3%
a stratégiát a felsőszintű vezetők informális folyamat keretében alakítják ki	42	51,9%	45	50,0%	87	50,9%
Egyéb	5	6,2%	6	6,7%	11	6,4%
Összesen	81	100%	90	100%	171	100%

Az állami státuszú előd nem befolyásolja a nem formalizált stratégiai tervezés mikéntjét.

130. sz. táblázat: Formalizált stratégiai tervezést nem folytató vállalatok jellemzői többségi tulajdonos kategóriánként, 2004

Többségi tulajdonos	Magyar állam		Belföldi magán		Külföldi		Összesen	
	N	%	N	%	N	%	N	%
nincs stratégia	1	2,5%	0	0,0%	3	12,5%	4	2,5%
a stratégia menet közben, spontán alakul ki	7	17,5%	14	14,6%	2	8,3%	23	14,4%
a stratégiát az elsőszámú vezető határozza meg, a folyamat nem szabályozott	7	17,5%	35	36,5%	1	4,2%	43	26,9%
a stratégiát a felsőszintű vezetők informális folyamat keretében alakítják ki	23	57,5%	47	49,0%	10	41,7%	80	50,0%
Egyéb	2	5,0%	0	0,0%	8	33,3%	10	6,3%
Összesen	40	100%	96	100%	24	100%	160	100%

A többségi tulajdonos típusa erősen befolyásolja a nem formalizált módon kialakított stratégia jellemzőit. 3 külföldi többségi tulajdonú vállalat (12,5%) nyilatkozta, hogy nincs stratégiája, miközben csak egy hazai (0,7%). Mindhárom kategóriában a legjellemzőbb gyakorlat, hogy a stratégiát a felsőszintű vezetők informális folyamat keretében alakítják ki, ám az arányok jelentősen eltérnek. A magyar állami vállalatok esetén a legmagasabb az érték (57,5%), ezt követi a belföldi magánvállalatoké (49%) és a külföldieké (41,7%).

A stratégiát az elsőszámú vezető határozza meg, mely során a folyamat nem szabályozott jellemzően a belföldi magánvállalatok gyakorlata (36,5%), melynek csak fele a magyar állami vállalatok eloszlási értéke (17,5%). A külföldi többségi tulajdonban lévő vállalatok nem gyakran alkalmazzák ezt a módszert (4,2%). A stratégia spontán kialakítása is jellemzőbb a hazai, mint a külföldi többségi tulajdonban lévő vállalatokra (15,4% szemben a 8,3%-kal). Ez utóbbiak esetében gyakran tapasztalhatunk egyéb stratégiaalkotási módokat (33,3%), mely a többi esetben nem jellemző (1,5%).

Összefoglalás

A „Stratégiaalkotás folyamata” című kutatási tanulmány a Versenyképesség kutatássorozat keretében 2004-ben, 1999-ben és 1996-ban elvégzett kérdőíves felmérések alapján kíván következtetéseket levonni a formalizált stratégiai tervezést folytató vállalatok jellemzőiről, alkalmazott módszereiről, valamint a formalizált stratégiai tervezést nem folytató vállalatok gyakorlatáról.

Ennek érdekében a Versenyképesség kutatássorozat kérdőívei közül a vállalat első számú vezetőjéhez címzett „vezérigazgatói” ív 9 kérdése került górcső alá. A kérdések válaszai többnyire kategóriaszerűek voltak, így az ehhez leginkább illő elemzési technikák kerültek kiválasztásra. A felmérésben részt vett 300 vezető válaszait az időbeli fejlődés szerint, valamint 7 vállalati jellemző alapján kialakított kategóriák szerint csoportosítva is vizsgáltuk.

2004-ben a mintába került vállalatok 42,7%-a folytatott formalizált stratégiai tervezést. A formalizálás gyakorisága nő a vállalat méretének növekedésével (nagyvállalatok esetén az arány meghaladja a kétharmadot), illetve gyakoribb az erősen diverzifikált (50%), az állami státuszú előddel rendelkező (51,3%), a magyar állami (53,5%) és a külföldi többségi tulajdonban lévő (51,7%) vállalatok esetén. Alaposabb elemzésekkel, melyben sikerült kiszűrni a minta összetételének hatását, kiderül, hogy a korábbi felmérésekhez képest nőtt a formalizált stratégiaalkotást folytató cégek aránya.

A vállalatok felénél (50%) az általános vállalati szabályokban rögzítik a stratégia készítésének folyamatát, illetve ötödénél (20%) szabályzatban rögzítik a stratégia készítésének és átdolgozásának menetrendjét, meghatározva a résztvevők körét és a folyamat ütemezését, további egyötödnél (21,9%) a stratégia készítésével a szabályzatok nem foglalkoznak. Egyéb módok nem jellemzőek. A nyolc évvel ezelőtti állapothoz képest 7,7 százalékponttal nőtt a szabályozottság, elsősorban az általános vállalati szabályok javára. Magasan átlagon felülinek tekinthető az önálló stratégiakészítési szabályzat kidolgozásában a külföldi többségi tulajdonban lévő vállalatok gyakorlata (37,5%).

A stratégia időhorizontja jellemzően (59,4%) 2-5 év, illetve mindössze a vállalatok 1,6%-ánál haladja meg a 10 évet. A nyolc évvel ezelőtti állapothoz képest az időhorizont kismértékű megnyúlásáról beszélhetünk, mely a vállalatok helyzetének stabilizálódását jelezheti. A kisvállalatok időhorizontja rövidebb, mint a közép- és a nagyvállalatoké. A magasabb exporthányaddal rendelkező és a külföldi többségi tulajdonban lévő vállalatok hosszabb távra készítenek stratégiai tervet.

A stratégia felülvizsgálata mára minden vállalatot érint. A felülvizsgálat gyakorisága illeszkedik a stratégia időhorizontjához. A vállalatok kétharmada (66,4%-a) esetén évente ismétlődő rendszeres feladat. A fennmaradó rész fele (14,8%) 2-5 évente, míg másik fele (16,4%) előre nem meghatározott időközönként vizsgálja azt felül. A kisvállalatok évente vizsgálják felül stratégiájukat, míg a közép- és nagyvállalatok hatoda ennél ritkábban. Az erősen diverzifikált, az állami státuszú

előddel rendelkező, a külföldi és magyar állami többségi tulajdonban lévő vállalatok ötöde 2-5 évente vizsgálja felül stratégiáját, míg többségük évente.

A stratégia kidolgozásában egyre nagyobb szerephez jut a felsővezetők és a stratégiai/tervezési szakapparátus mellett a többi vezetői szint. Mára a vállalatok többsége (56,5%-a) bevonja a középvezetői szintet a stratégiaalkotásba, mely növeli a stratégia sikeres megvalósításának esélyét. A bevontak köre illeszkedik a vállalat szervezeti felépítéséhez, melyet bizonyít az is, hogy milyen mélységig lehet lemenni a stratégiakészítés körének kiszélesítésében. A belföldi magánvállalatok esetén a felsőszintű vezetés szerepe jóval meghaladja az átlagot (17,6 százalékponttal).

A vállalatok többségénél (58,6%-ánál) a vállalat munkatársai önállóan dolgozzák ki a stratégiát, esetenként igénybe veszik külső tanácsadó cégek segítségét a vállalatok harmada (33,6%), míg rendszeresen elenyésző hányaduk (7,8%) kér fel külső tanácsadókat segítségül. Az arányok az évek során nem változtak jelentősen. A nagyobb vállalatok esetén valószínűbb és gyakoribb a tanácsadó cégek alkalmazása. Ugyanez mondható el az egy üzletágban tevékenykedő, az állami státuszú előddel rendelkező és a külföldi többségi tulajdonban lévő vállalatokról.

A felkért tanácsadó cégek jellemzően hazaiak (83%), de nem ritka a Magyarországon működő külföldi tanácsadó cégek bevonása sem (34%). 1996-hoz képest a külföldi cégek alkalmazása csökkent, melyet jól mutat a párhuzamos foglalkoztatás értékének 8 százalékpontos csökkenése a hazai cégek önálló megbízása javára. A felkért tanácsadó cégek származása szinte valamennyi kategóriaérték szerint különbséget mutat, ám alapvetően visszavezethető a többségi tulajdonos származására és a vállalat méretére, melyekkel az erősen korrelál.

A stratégiai tervezési módszerek ismertsége és használata tekintetében öröndetes tendenciáról számolhatunk be, mindkettő jelentősen emelkedett 2004-re az 1996 kiinduló állapothoz képest. Az időszak alatt mindvégig legismertebb technika, a portfólió-elemzés 90,2%-os ismertségét a SWOT-elemzés 88,9%-os elterjedése követi, mely érték az évek során 12,4 százalékpontot javult. A harmadik legismertebb technika az értéklánc-elemzés (83,3%). A módszertan fejlődését mutatja, hogy a legkevésbé ismert csoportos alkotó technikákat is háromból két vállalatvezető ismeri (68,6%).

A stratégiai módszerek alkalmazása területén a SWOT-elemzés és az értéklánc-elemzés tekinthetőek az elmúlt évek nyerteseinek, és a megelégedettséget tapasztalva, további elterjedésük prognosztizálható. Ennek a két módszernek a használata az elmúlt években megduplázódott, a SWOT esetén 36,4%-ról 70,6%-ra, míg az értéklánc-elemzés 19,8%-ról 40%-ra változott a technika használata. A korábbi első helyen álló technika, a portfólió-elemzés használata az elmúlt évek során stagnált (53,3% 2004-ben), így visszacsúszott a képzeletbeli dobogó második fokára. A két listavezető rendszeres alkalmazása is átlagon felüli (a helyezés rendjében 43,7%(!) és 26,2%). A külföldön népszerű Porter-féle iparágелеlemzés továbbra is a legkevésbé alkalmazott technika hazánkban (22,5%).

A módszerek kategóriák szerinti vizsgálatából kitűnik, hogy általában a módszerek ismertebbek, nagyobb valószínűséggel és gyakrabban használtak a nagyobb, erősen diverzifikált, az állami státuszú előddel rendelkező és a külföldi többségi tulajdonban lévő vállalatok körében. Az exportaránynak általában nincs hatása ezekre a tényezőkre. Megjegyzendő, hogy a három méret szerinti kategorizálás közül az árbevétel alapján történő adta általában a legnagyobb eltéréseket a csoportok eloszlásai között.

A kérdőívbe épített ellenőrző kérdésből kiderült, hogy a kapott eredményekkel kapcsolatban óvatossá kell lennünk. A kérdőívek legfeljebb 35-40%-ánál valószínű, hogy a valósággal teljesen megegyező értékek szerepelnek. A válaszok 40-50%-ánál apróbb fenntartással kell lennünk az adatokat illetően, míg legalább 15-20%-ánál erősen gyanakodni érdemes. Ha ez a bizonytalansági szint nem fogadható el, akkor érdemes átgondolni az eddigi lekérdezési gyakorlatot. Emellett bebizonyosodott, hogy elsősorban a nagyobb méretkategóriákhoz tartozó, az erősen diverzifikált és a külföldi többségi tulajdonban lévő vállalatok felsővezetői az „egészségesnél” nagyobb önbizalommal rendelkeznek, és kevésbé tartják fontosnak a felmérések során a koncentrált együttműködést.

A formalizált stratégiai tervezést nem folytató vállalatok esetén sem beszélhetünk arról, hogy nem lenne stratégia (csak 2,3%-ban). A jellemző gyakorlat, mely a vállalatok többségét érinti (50,9%), az, hogy a stratégiát a felsőszintű vezetők informális folyamat keretében alakítják ki. A stratégiát az elsőszámú vezető határozza meg, a folyamat nem szabályozott a vállalatok negyedénél (26,3%). A stratégia menet közben, spontán alakul ki a vállalatok hetedénél (14%). Egyéb módszerek elenyésző arányban fordulnak elő (6,4%). Az 1999-es állapotokhoz képest nem változtak meghatározóan az eloszlási értékek. A kisebb méretkategóriákban az első számú vezető szerepe fokozottabb, ám mindvégig a felsőszintű vezetők szerepe a meghatározó. A külföldi többségi tulajdonú vállalatok esetén az elsőszámú vezető szerepe lényegesen alacsonyabb (4,2%), mint az átlag (26,9%), de sokkal gyakoribbak az egyéb informális stratégiaformálási gyakorlatok (33,3%) az átlagnál (6,3%).

A stratégiaalkotás folyamatával kapcsolatban előzetesen felállított 8 hipotézis közül 3 teljesen igaznak (H1, H2 és H7), 3 részben igaznak (H3, H5 és H6) és 2 hamisnak (H4 és H8) bizonyult. Az igaz állítások közül a H7-es tovább élesíthető, miszerint nem csak a hazai, hanem minden kisebb méretű vállalat nem, vagy csak esetenként veszi igénybe tanácsadó cégek segítségét a stratégia kialakításába. A részben igaz állítások közül a H5-ös és a H6-os mondanivalója igaznak bizonyult, ám eredeti szövege pontosítva fogadható el. A H4-es hipotézis ugyan jelenleg még nem tekinthető igaz állításnak, ám ha az eddig tapasztalt ütemben bővül tovább a szcenárió technika alkalmazása, akkor néhány éven belül igaz lehet.

A tanulmányban szereplő megállapítások a kérdőíves felmérés eredményeire támaszkodnak. Megállapításaink háttérét a létező ok-okozati kapcsolatokat a kutatás következő fázisaiban, az interjúk, kerekasztal beszélgetések és esettanulmányok készítése során vizsgáljuk meg.

A kutatási program támogatói

A hároméves kutatási program elindítását hazai vállalatok tették lehetővé, akiknek ezúton is köszönetünket fejezzük ki. A kutatási program lebonyolítását a következő vállalatok ill. intézmények tették és teszik lehetővé:

OTP Bank Rt.

Mol Rt.

Magyar Külkereskedelmi Bank Rt.

Nemzeti Fejlesztési Hivatal

Vállalatgazdasági Tudományos Egyesület

Vállalatgazdasági Tudományos és Oktatási Alapítvány